SCIENCES ADMINISTRATIVES

À VOS MARQUES, PRÊTS, GÉREZ !

LA GRH POUR GESTIONNAIRES

2e édition

—

Sous la direction de
ANNE BOURHIS ET DENIS CHÊNEVERT

Pearson ERPI

Sommaire

PARTIE 1
INSCRIRE LA GRH DANS SON CONTEXTE

1. Comprendre les rôles et les acteurs de la GRH
2. Gérer dans le respect des droits individuels
3. Gérer dans un milieu syndiqué

PARTIE 2
S'ENTOURER DES MEILLEURS EMPLOYÉS

4. Attirer de bons candidats
5. Choisir les bonnes personnes et les intégrer

PARTIE 3
OPTIMISER LE POTENTIEL DE SES EMPLOYÉS

6. Rémunérer équitablement les employés
7. Gérer la performance des employés
8. Développer les compétences

PARTIE 4
INSTAURER UN CLIMAT DE TRAVAIL STIMULANT

9. Gérer la discipline et les conflits
10. Assurer l'intégrité physique et psychologique des employés
11. Mobiliser ses employés
12. Gérer à l'aide d'indicateurs RH
13. Nouveau contexte, nouveaux défis pour le gestionnaire

À VOS MARQUES, PRÊTS, GÉREZ !

LA GRH POUR GESTIONNAIRES

2e édition

SCIENCES ADMINISTRATIVES

À VOS MARQUES, PRÊTS, GÉREZ !

LA GRH POUR GESTIONNAIRES

2e édition

Sous la direction de
ANNE BOURHIS ET
DENIS CHÊNEVERT

Pearson
ERPI

Développement éditorial
Philippe Dubé

Gestion de projet
Geneviève-Anaïs Proulx

Révision linguistique
Martin Benoit

Correction d'épreuves
Diane Plouffe

Recherche iconographique et libération de droits
Aude Maggiori et Rachel Irwin

Direction artistique
Hélène Cousineau

Gestion des réalisations graphiques
Estelle Cuillerier

Conception de la couverture
cyclonedesign.ca

Conception et réalisation graphique
cyclonedesign.ca

© ÉDITIONS DU RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE INC. (ERPI), 2019
Membre du groupe Pearson Education depuis 1989

1611, boulevard Crémazie Est, 10e étage
Montréal (Québec) H2M 2P2
Canada
Téléphone : 514 334-2690
Télécopieur : 514 334-4720
information@pearsonerpi.com
pearsonerpi.com

Tous droits réservés.
On ne peut reproduire aucun extrait de ce livre sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit — sur machine électronique, mécanique, à photocopier ou à enregistrer, ou autrement — sans avoir obtenu, au préalable, la permission écrite des ÉDITIONS DU RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE INC

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2019

Imprimé au Canada

ISBN 978-2-7613-8851-1 234567890 SO 25 24 23 22
(82021491) 20814 ABCD SM9

Préface

Nous sommes en mai 1978. J'ai 23 ans. Il y a moins d'un an, frais émoulu de HEC Montréal, j'ai été embauché par RONA. J'ai récemment été promu directeur des services aux marchands. Depuis une semaine, pour la première fois de ma vie, je suis patron : j'ai une trentaine de personnes sous mes ordres. Parce qu'il faut aider les marchands à se préparer à l'achalandage du printemps, je demande – maladroitement, il est vrai – à mes employés de travailler une fin de semaine.

Ils refusent net, me mettant au défi de les mettre à la porte si je ne suis pas content.

Rien, absolument rien dans ma formation à HEC Montréal, ne m'a préparé à ce genre de situation.

Je crois aujourd'hui que la lecture de *À vos marques, prêts, gérez !* m'aurait été d'un grand secours, mais ce genre d'ouvrage n'existait pas encore.

Ce livre est nécessaire. Il faut savoir gré à Anne Bourhis et à Denis Chênevert d'en avoir eu l'initiative et d'avoir mobilisé une impressionnante brochette de collaborateurs pour en faire cet excellent manuel de gestion des ressources humaines à l'usage de celles et de ceux qui sont ou qui deviendront les véritables responsables de cette gestion : les gestionnaires de premier niveau, qui dirigent ceux qui ne dirigent personne.

Avec mes employés, j'ai trouvé une résolution à l'incident de mai 1978. Pour ce faire, j'ai dû apprendre à la vitesse grand V qu'on ne gère jamais une entreprise, ni une direction, ni un service. Toujours, on gère des personnes. Rien d'autre. *Business is people :* le monde des affaires, c'est une affaire de gens.

Des chefs d'entreprises affirment volontiers que « les employés sont leur actif stratégique le plus important ». Si bien intentionnés soient-ils, je crois humblement que ces dirigeants font erreur. Au fil des ans, j'ai acquis la conviction qu'en fait les employés sont le *seul* actif stratégique de l'entreprise.

De fait, l'entreprise n'est rien d'autre qu'une collectivité de gens qui se donnent une mission commune : fabriquer tel ou tel produit, rendre tel ou tel service, résoudre tel ou tel problème. Une entreprise commence toujours avec une, deux ou dix personnes qui veulent rendre et rentabiliser un service. Tangibles ou intangibles, les « actifs stratégiques » de l'entreprise ne sont que les outils que cette collectivité se donne pour accomplir sa mission.

Si cette collectivité se compose des bonnes personnes et si elle sait les utiliser, elle fera des choix judicieux et porteurs. À terme, les autres actifs de l'entreprise vont se construire, se maintenir, se bonifier, s'accumuler. Au contraire, si le talent est insuffisant ou mal utilisé, de mauvais choix seront effectués. À terme, les actifs stratégiques, même les meilleurs, vont se dégrader.

L'entreprise, c'est des personnes mobilisées, et rien d'autre.

Dans cette perspective, gérer (gérer tout court, pas gérer les ressources humaines) se résume à trouver les bonnes personnes, à les aider à progresser et à les mobiliser vers la réalisation de la mission et des objectifs de l'entreprise.

Cette responsabilité incombe quotidiennement aux gestionnaires de premier niveau. Si ceux-ci acceptent que leur tâche consiste à créer des occasions de développement pour leurs subordonnés, alors toute l'organisation sera en mode développement. Sinon, la gestion des personnes – et donc, la gestion tout court – restera un concept creux.

Peu importe le niveau hiérarchique et la complexité de la tâche, une personne est motivée lorsqu'elle trouve un équilibre entre son épanouissement individuel et le projet de l'entreprise. Lorsque ce projet écrase l'épanouissement individuel, l'employé ne s'y retrouve pas, et sa motivation est insuffisante. Lorsque l'épanouissement individuel l'emporte, la personne est peut-être très motivée, mais son énergie n'est pas canalisée vers le projet de l'entreprise.

C'est donc le rôle principal du gestionnaire que de mobiliser, de créer les conditions favorables à l'atteinte de cet équilibre entre le projet de l'entreprise et l'épanouissement individuel. Le tout, bien sûr, en naviguant entre d'innombrables contraintes imposées par les lois, les conventions collectives, les politiques de l'entreprise, etc.

Avec rigueur et pragmatisme, *À vos marques, prêts, gérez !* traite de toutes ces facettes de la gestion des personnes qui meublent le quotidien des gestionnaires. L'ouvrage propose une pédagogie efficace : des concepts clairs, illustrés par des cas concrets et crédibles. Il vise celles et ceux qui, sans être des spécialistes de ce que le jargon appelle la « GRH », ont à *faire* tous les jours la gestion des personnes – ou qui, comme moi il y a 40 ans, auront à le faire à leur sortie de l'école de gestion. En définitive, leur succès ou leur échec dépendra de leur performance dans la gestion des personnes.

Pour en avoir eu besoin des années avant qu'il voie le jour, je sais que le présent ouvrage leur est indispensable et qu'ils le garderont à portée de main longtemps après leur sortie de l'école.

Robert Dutton
Professeur-associé à HEC Montréal
Président et chef de la direction de RONA inc. de 1992 à 2012

Avant-propos

La première édition de ce livre, parue en 2009, est née du constat que les ouvrages de gestion des ressources humaines (GRH) destinés aux étudiants adoptaient tous la perspective du professionnel expert. Ils postulaient que les étudiants qui suivaient un cours de GRH, ou les gestionnaires qui consultaient un manuel de base, deviendraient des spécialistes du domaine. Partant de là, ces livres accordaient beaucoup d'importance aux aspects techniques de la gestion des ressources humaines (par exemple, ils expliquaient comment concevoir une structure de rémunération et la gérer, comment rédiger un guide d'entrevue de sélection), mais ils accordaient peu d'importance à la relation entre le gestionnaire et ses subordonnés.

Dix ans se sont écoulés depuis cette première édition, et les choses ont peu changé. À notre connaissance, il n'existe toujours pas de livre qui aborde les questions de GRH dans l'optique du gestionnaire. C'est pourquoi nous nous sommes lancés dans la mise à jour de cet ouvrage qui considère le lecteur comme un gestionnaire en début de carrière et aborde la GRH en se plaçant de ce point de vue. Les caractéristiques de ce livre, décrites dans le guide visuel, témoignent à la fois de notre souci pédagogique et de notre ancrage résolument pratique.

La rédaction de cet ouvrage n'aurait pas été possible sans la collaboration des 16 auteurs, tous enseignants au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, qui ont accepté de mettre de côté leurs projets personnels et de se soumettre au difficile exercice d'écriture dans un cadre rigide. Nous tenons à les remercier très chaleureusement d'avoir accepté de se conformer à la structure, identique pour tous les chapitres, que nous avons adoptée afin d'assurer la cohérence de l'ensemble. Nous avons également pu compter sur la rétroaction de divers utilisateurs du livre, tant enseignants qu'étudiants, qui ont participé à des sondages et à des groupes de discussion afin de nous aider à repérer les sections qui nécessitaient une révision plus approfondie ; qu'ils soient remerciés pour leur travail. Enfin, nos propres étudiants de baccalauréat ou de certificat ont su, par leurs questions et leurs commentaires, nous inspirer et nous aider à peaufiner cette nouvelle édition. Nous leur adressons de sincères remerciements.

Notre souci pédagogique donne donc à ce livre un caractère unique qui ne manquera pas de vous captiver. Au nom de tous les auteurs, nous vous souhaitons bonne lecture…

Anne Bourhis et Denis Chênevert

Guide visuel

UN GUIDE DE LECTURE SIMPLE

En ouverture de chapitre se trouve une **série de questions** pour guider votre lecture.

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, vous constaterez que c'est grâce au travail accompli par les employés que vous atteindrez vos résultats. Vous devrez donc vous poser les questions suivantes, auxquelles ce chapitre tentera de répondre :

1. Pourquoi la gestion de la performance des employés est-elle une activité cruciale pour les gestionnaires ?
2. Pourquoi compare-t-on souvent le travail d'un gestionnaire à celui d'un entraîneur dans le domaine du sport ?
3. Quelles sont les principales étapes à parcourir en matière de gestion de la performance ?
4. Pourquoi la rétroaction est-elle un outil indispensable pour optimiser la performance du personnel ?
5. Quels sont les facteurs qui assurent le succès de l'évaluation de la performance ?

En fin de chapitre, vous trouverez les **réponses à ces questions** et des indications sur les sections à consulter dans le texte pour en savoir plus.

Êtes-vous prêts ?

1. Pourquoi la gestion de la performance des employés est-elle une activité cruciale pour les gestionnaires ?

Tout d'abord, les dirigeants doivent avoir à leur disposition un mécanisme de responsabilisation pour traduire leur vision et leurs priorités stratégiques en gestes et en résultats concrets, à tous les niveaux de l'entreprise. Ensuite, il revient aux gestionnaires qui dirigent le personnel dans les divers services d'établir un contexte de travail stimulant afin que chacun fournisse une contribution optimale. Les employés sont touchés, eux aussi, par la façon dont leur performance est gérée, car ils désirent voir leurs points forts utilisés à bon escient dans leur travail et recevoir la rétroaction et la reconnaissance qu'ils méritent.

Consultez la section 7.1

DES RUBRIQUES PRATIQUES

Tous les chapitres débutent par une **mise en situation** qui ancre le manuel dans la pratique.

Mise en situation

Depuis quelques semaines, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, s'interroge sur la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique. Jusqu'à aujourd'hui, le théâtre s'était positionné comme un spécialiste des répertoires classique et contemporain, favorisant les créations québécoises. Avec le nouveau plan stratégique, il cherche à attirer un public diversifié par une programmation visant autant les amateurs de théâtre de 15 à 35 ans que ceux de 65 ans et plus. Il doit également s'adapter aux nouvelles réalités sociales, telles que le vieillissement de la population et la croissance des familles monoparentales, qui ont bouleversé les habitudes de sorties des gens. Enfin, le théâtre doit tenir compte des modifications qu'a connues le tissu économique montréalais à la suite de l'exode des jeunes familles vers les banlieues.

Pour mettre en place le nouveau plan stratégique et pour soutenir la croissance rapide du théâtre – qui s'accompagne d'une hausse des effectifs tant syndiqués que non syndiqués –, Claude est à la recherche d'un directeur ou d'une directrice des communications et du marketing. Toutefois, ses démarches, commencées il y a bientôt six mois, se sont révélées infructueuses. Il est vrai que le bassin de main-d'œuvre est passablement restreint depuis que le Québec vit sur ce plan une pénurie qui n'a pas épargné la métropole. Il est difficile de trouver une personne qui ait l'expérience nécessaire pour relever un tel défi, pour donner de la visibilité au théâtre.

« Quel salaire dois-je donc offrir pour attirer une telle ressource ? » se demande Claude.

Au fil des chapitres, les rubriques **Au cœur de l'action** proposent des exemples concrets qui illustrent le propos des auteurs.

Au cœur de l'action

Propriétaire d'une librairie indépendante, Nabila Khalil est à la recherche d'un vendeur ou d'une vendeuse à temps plein. L'orientation client constitue l'un des principaux critères de sélection. En effet, ne pouvant concurrencer les grandes chaînes de librairies sur le plan des prix, elle sait qu'elle ne peut se démarquer que par la qualité du service offert aux clients. Nabila cherche également une personne qui connaît bien la littérature, qui a déjà travaillé au moins deux ans dans le commerce de détail, qui pa
qui se débrouille en anglais.

Pendant deux semaines, Nabila
magasin une annonce énumé

Les rubriques **Boîte à outils** présentent des informations essentielles pour la pratique professionnelle.

Boîte à outils

Les outils utilisés en ressources humaines pour la planification et le recrutement

- La planification stratégique de l'organisation
- Le répertoire de la main-d'œuvre en poste
- La prévision des mouvements de main-d'œuvre
- Les descriptions de postes
- Les profils de compétences
- Les critères de sélection
- Les annonces d'emploi

UNE SYNTHÈSE EFFICACE

En fin de chapitre, la section **En un clin d'œil** résume le contenu essentiel et présente une figure synthèse.

En un clin d'œil

La **figure 11.5** résume les principaux éléments de ce chapitre. Soutenir les efforts de mobilisation est une démarche complexe, incertaine et jamais achevée. Une gestion mobilisatrice requiert un engagement authentique de la part du supérieur, des qualités de leadership exemplaires, de même qu'une forte cohérence entre le discours et l'action. Avant de songer à mobiliser les autres, vous devez vous-même être mobilisé et agir davantage comme un leader que comme un général ! La mobilisation exige des efforts constants de la part de tous les membres de l'organisation. Ces efforts en valent la peine, néanmoins, car la démarche de mobilisation renforce la santé physique et mentale des employés ; en outre, elle canalise l'énergie collective en l'orientant vers l'amélioration de la performance organisationnelle.

Figure 11.5 Le gestionnaire et la mobilisation

DES EXERCICES UTILES

En fin de chapitre, les sections **À vos marques, prêts... Révisez ! Argumentez !** et **Exercez-vous !** favorisent le transfert des apprentissages par le biais de questions de révision, de sujets de débat et d'une mise en situation. Consultez les réponses aux questions de révision dans l'espace ERPI.

À vos marques, prêts...

Révisez !

1. Qu'est-ce que l'évaluation des emplois ?
2. Qu'est-ce qu'une enquête de salaires ?
3. Quels sont les avantages de l'équité externe ?
4. Qu'est-ce que la rémunération au mérite ?
5. Quelles sont les principales composantes de la rémunération indirecte ?
6. Qu'est-ce qui distinguent les différents régimes collectifs de rémunération variable à court terme ?
7. Quelles sont les conditions de succès des régimes de rémunération variable à court terme ?

Argumentez !

1. La transparence en matière de salaire individuel est-elle toujours souhaitable ?
2. La présence d'un syndicat est-elle un frein à l'utilisation de la rémunération variable ?
3. La rémunération permet-elle de motiver les employés ?
4. Peut-on dire qu'offrir une rémunération supérieure au marché est toujours gage de productivité ?

Exercez-vous !

SPA des Laurentides

Marie-Véronique Ducharme est directrice de l'usine de fabrication de spas des Laurentides, entreprise de fabrication de cuves thermiques de la région de Montréal. Elle occupe ce poste depuis près de trois ans, après avoir été responsable des achats et directrice de la production. Elle a ainsi acquis une bonne expérience au sein de l'entreprise et connaît bien les besoins des employés. L'une des priorités actuelles de la direction est l'étude et la révision de la structure salariale, dans le but de la rendre le plus équitable possible et d'attirer puis de retenir le personnel désiré. Des rencontres sont prévues avec les différents gestionnaires, afin de recueillir leurs commentaires sur la structure et les politiques de rémunération existantes.

Notices biographiques

Cet ouvrage a été rédigé sous la direction de :

Anne Bourhis

Professeure titulaire au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, Anne Bourhis détient un Ph. D. en comportement organisationnel de l'Université de l'Illinois à Urbana-Champaign. Engagée dans le monde des affaires, elle est membre des conseils d'administration d'Investissement Québec et d'Héma-Québec. Ses recherches portent principalement sur le recrutement et la sélection du personnel.

Denis Chênevert

Professeur titulaire et directeur du Pôle santé HEC Montréal, Denis Chênevert est titulaire d'un doctorat en science de gestion de l'École doctorale des sciences de l'entreprise de l'Université Toulouse I. Il enseigne principalement la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion de la rémunération. Ses intérêts de recherche sont surtout orientés vers le stress, l'épuisement professionnel, l'absentéisme, la performance et la qualité de vie au travail du personnel soignant.

Les auteurs

Richard Blain

Maître d'enseignement à HEC Montréal, Richard Blain est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de HEC Montréal. Il est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS.A.). Il coordonne le programme de certificat en GRH de HEC Montréal et y donne de nombreux cours. M. Blain cumule 30 années d'expérience à titre de gestionnaire en entreprises et de consultant en ressources humaines.

Dominique Bouteiller

Professeur agrégé à HEC Montréal, Dominique Bouteiller est diplômé de l'Institut des Hautes Études de l'Information et de la Communication de l'Université de Panthéon-Sorbonne (Paris 1) et est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal. Il s'intéresse tout particulièrement aux processus de gestion de la formation, à l'implantation des nouveaux modes de gestion des ressources humaines basés sur les compétences, ainsi qu'aux dynamiques d'apprentissage et de transfert au sein des organisations.

Santiago Campero

Santiago Campero est professeur adjoint de gestion de ressources humaines à HEC Montréal. Il a obtenu son Ph. D. du MIT Sloan School of Management en 2016. Ses recherches, qui portent sur la sociologie économique, les marchés du travail et l'entrepreneuriat, visent principalement à comprendre les causes de la sous-représentation des femmes et de certaines minorités ethniques sur le marché du travail. Ses intérêts de recherche sont orientés vers les marchés du travail dans le domaine de la haute technologie.

Urwana Coiquaud

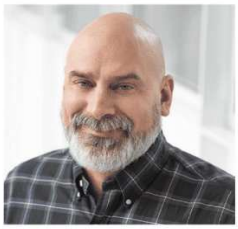
Urwana Coiquaud est professeure adjointe au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Membre du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), elle s'intéresse à l'impact de la mondialisation sur le droit du travail national et international. Elle est titulaire d'un doctorat d'État en droit de l'Université d'Aix-Marseille III et d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal (en cotutelle).

Michel Cossette

Professeur à HEC Montréal, Michel Cossette est titulaire d'un doctorat en psychologie du travail de l'UQAM et d'une maîtrise en RH. Il enseigne principalement l'analytique RH. Ses travaux de recherche portent sur les antécédents et les conséquences des compétences de service ainsi que sur les rôles des professionnels RH en lien avec l'analytique RH.

Olivier Doucet

Olivier Doucet (MBA, Ph. D., CRHA) est professeur agrégé à HEC Montréal, où il enseigne la gestion de la performance dans divers programmes. Ses intérêts de recherche portent sur le leadership des gestionnaires et les pratiques saines de gestion de la performance. Il aborde ces thématiques en regard de leur dynamique dans les relations superviseurs-supervisés et les équipes de travail, ainsi qu'en fonction de leurs effets sur la mobilisation et la performance des employés.



Patrick Dubé

Maître d'enseignement et coordonnateur du cours obligatoire de gestion de ressources humaines au BAA à HEC Montréal, Patrick Dubé est titulaire d'une maîtrise en science de la gestion de HEC Montréal et est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). Il donne notamment le cours de base de gestion de ressources humaines aux étudiants du BAA et du DESS. Il possède plus de 20 années d'expérience à titre de professionnel des ressources humaines, principalement comme directeur.

Alain Gosselin

Professeur titulaire et conseiller stratégique à l'École des dirigeants de HEC Montréal, Alain Gosselin détient un doctorat (Ph. D.) de l'Université du Maryland. Son enseignement, ses recherches et ses publications portent principalement sur la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion des talents.

Marc-Antonin Hennebert

Professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines à HEC Montréal et chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Marc-Antonin Hennebert est titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal. Il s'intéresse aux domaines des relations de travail et de la négociation collective, ainsi qu'à la responsabilité sociale des entreprises multinationales.

Kevin Hill

Professeur agrégé à HEC Montréal, Kevin Hill est détenteur d'un doctorat en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines du Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Il enseigne principalement des cours axés sur le développement des habiletés de négociation. Ses intérêts de recherche sont surtout orientés vers la gestion des conflits en milieu de travail.

Mouna Knani

Professeure adjointe à HEC Montréal, Mouna Knani est détentrice d'un doctorat (Ph. D.) en sciences de l'administration, concentration gestion des ressources humaines, de l'Université Laval. Elle enseigne principalement la gestion des ressources humaines et la santé et sécurité au travail. Ses intérêts de recherche portent notamment sur le présentéisme, l'épuisement professionnel et les risques psychosociaux.

Lucie Morissette

Lucie Morissette est professeure agrégée au Département de gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal, elle s'intéresse aux relations de travail et au rôle des institutions du travail à l'échelle nationale et régionale. Ses travaux touchent aussi la transformation numérique et ses implications sur la régulation du travail, les gestionnaires, les syndicats et les travailleurs.

Jean Poitras

Jean Poitras est professeur agrégé à HEC Montréal. Psychologue spécialisé en gestion des conflits, il est le principal auteur des ouvrages suivants : *Psychologie de la négociation*, *La médiation et la réconciliation des intérêts*, ainsi que *Systèmes de gestion de conflits*. Il est également membre des conseils scientifiques de plusieurs revues en gestion des conflits et en médiation. Pédagogue au dynamisme communicatif, il axe son enseignement sur l'acquisition de stratégies d'intervention conjuguant perspicacité et sens pratique.

Michel Tremblay

Michel Tremblay est professeur titulaire à HEC Montréal et titulaire de la Chaire sur la mobilisation des personnes, des groupes et des organisations. Il détient un doctorat en administration de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) d'Aix-Marseille. Corécipiendaire du Prix de la recherche Gaëtan Morin en 1998, il a contribué, seul ou en collaboration, à plusieurs publications dans des revues savantes de calibre international. Ses recherches récentes ont principalement porté sur la mobilisation des employés.

Table des matières

PARTIE 1 : INSCRIRE LA GRH DANS SON CONTEXTE

CHAPITRE 1
Comprendre les rôles et les acteurs de la GRH 3

1.1 L'évolution de la fonction ressources humaines — 5
1.2 Les rôles des acteurs de la GRH — 6
1.2.1 Les employés — 6
1.2.2 Les gestionnaires — 7
1.2.3 La haute direction — 8
1.2.4 Les professionnels en ressources humaines — 8
1.2.5 Les syndicats — 9
1.3 Les rôles des influenceurs — 9
1.3.1 Les clients — 9
1.3.2 Les gouvernements — 10
1.3.3 Les consultants externes en RH — 10
1.3.4 Les groupes de pression — 10
1.4 Les objectifs et les modèles de la fonction RH — 10
1.4.1 La contribution à la performance organisationnelle — 10
1.4.2 Les modèles de la GRH — 12
1.4.3 Les différentes configurations de la fonction RH — 13
1.5 La structure et l'orientation du livre — 16
En un clin d'œil — 17
Êtes-vous prêts ? — 18
À vos marques, prêts... — 19
Révisez ! — 19
Argumentez ! — 19
Exercez-vous ! — 20

CHAPITRE 2
Gérer dans le respect des droits individuels 23

2.1 Les objectifs du gestionnaire en droit des rapports individuels de travail — 25
2.2 Les rôles, les responsabilités et l'environnement juridique du gestionnaire — 25
2.2.1 Les rôles du gestionnaire — 25
2.2.2 Les droits de direction du gestionnaire — 26
2.2.3 L'environnement juridique du gestionnaire dans la gestion des rapports individuels de travail — 27
2.3 La gestion des rapports individuels de travail — 33
2.3.1 La gestion de la diversité — 34
2.3.2 La gestion dans le respect des normes — 39
2.3.3 La gestion de la rupture des rapports individuels de travail — 46
En un clin d'œil — 49
Êtes-vous prêts ? — 50
À vos marques, prêts... — 51
Révisez ! — 51
Argumentez ! — 52
Exercez-vous ! — 52

CHAPITRE 3
Gérer dans un milieu syndiqué 55

3.1 Les objectifs du gestionnaire — 57
3.2 La syndicalisation — 58
3.2.1 Pourquoi les travailleurs se syndiquent-ils ? — 58
3.2.2 Le processus de syndicalisation — 61
3.2.3 Le rôle du gestionnaire durant la campagne de syndicalisation — 62
3.3 Qui sont les acteurs d'un syndicat ? — 64
3.4 Le rôle du gestionnaire au cours de la négociation collective — 66
3.5 Le rôle du gestionnaire dans le contexte d'un arrêt de travail — 68
3.5.1 Les moyens de pression en cas de différend — 68
3.5.2 L'arrêt de travail : grève ou lock-out — 69
3.5.3 Le règlement du différend et le retour au travail — 71
3.6 La convention collective : le « choc » syndical — 72
3.6.1 La convention collective : outil de gestion ou de contrainte pour le gestionnaire ? — 72
3.7 Les modèles de relations de travail — 77
En un clin d'œil — 79
Êtes-vous prêts ? — 80
À vos marques, prêts... — 81
Révisez ! — 81
Argumentez ! — 82
Exercez-vous ! — 82

PARTIE 2 : S'ENTOURER DES MEILLEURS EMPLOYÉS

CHAPITRE 4
Attirer de bons candidats 85

4.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de dotation — 88

4.2 La planification quantitative des effectifs — 89
- 4.2.1 La détermination des besoins en effectifs — 89
- 4.2.2 La détermination des disponibilités en effectifs — 90
- 4.2.3 La réduction des écarts entre les besoins et les disponibilités — 92

4.3 La planification qualitative des effectifs — 94
- 4.3.1 L'analyse et la description de poste — 94
- 4.3.2 La définition des compétences recherchées — 97
- 4.3.3 Le choix des critères de sélection — 100

4.4 Le recrutement des candidats — 102
- 4.4.1 Les sites web — 103
- 4.4.2 Les médias sociaux — 103
- 4.4.3 La presse écrite — 104
- 4.4.4 Les agences de recrutement privées — 105
- 4.4.5 Les bureaux et les agences publics — 105
- 4.4.6 Les salons et les foires de l'emploi — 105
- 4.4.7 Les établissements d'enseignement — 106
- 4.4.8 Les associations professionnelles et les syndicats — 106
- 4.4.9 Le réseautage — 106
- 4.4.10 La rédaction de l'annonce d'emploi — 107

En un clin d'œil — 110

Êtes-vous prêts ? — 111

À vos marques, prêts... — 112
- Révisez ! — 112
- Argumentez ! — 113
- Exercez-vous ! — 113

Annexe 4.1 Description de poste et profil de compétences — 114

CHAPITRE 5
Choisir les bonnes personnes et les intégrer 117

5.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de sélection — 119

5.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire — 119

5.3 Le processus de présélection — 121
- 5.3.1 Le tri des candidatures — 122
- 5.3.2 L'entrevue de présélection — 124

5.4 Le processus de sélection — 125
- 5.4.1 L'entrevue de sélection — 125
- 5.4.2 Les tests de sélection — 132
- 5.4.3 La vérification des antécédents — 136
- 5.4.4 La décision finale — 139

5.5 L'embauche — 139

5.6 L'accueil du nouvel employé — 140
- 5.6.1 La préparation de l'arrivée du nouvel employé — 141
- 5.6.2 Les premières journées du nouvel employé — 141
- 5.6.3 Le suivi — 142

En un clin d'œil — 143

Êtes-vous prêts ? — 144

À vos marques, prêts... — 145
- Révisez ! — 145
- Argumentez ! — 146
- Exercez-vous ! — 146

Annexe 5.1 Formulaire de consentement à la vérification des antécédents — 149

PARTIE 3 : OPTIMISER LE POTENTIEL DE SES EMPLOYÉS

CHAPITRE 6
Rémunérer équitablement les employés 151

6.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la rémunération — 153

6.2 Le respect de l'équité interne — 154
- 6.2.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité interne — 154
- 6.2.2 La description de poste et le profil de compétences — 155
- 6.2.3 L'évaluation des emplois — 155
- 6.2.4 La *Loi sur l'équité salariale* — 157

6.3 Le respect de l'équité externe — 158
- 6.3.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité externe — 159
- 6.3.2 Le choix des marchés de référence — 159
- 6.3.3 L'enquête de salaires — 160
- 6.3.4 Le positionnement salarial — 162
- 6.3.5 Les classes et les structures salariales — 163

6.4 Le respect de l'équité individuelle — 164
- 6.4.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité individuelle et collective — 165
- 6.4.2 Les augmentations de salaire et les primes individuelles — 165
- 6.4.3 La rémunération à la pièce et à la commission — 167

6.5 Le respect de l'équité collective — 167
- 6.5.1 Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme — 168
- 6.5.2 Les régimes collectifs de rémunération variable à long terme — 168

6.6 La rémunération indirecte — 169
- 6.6.1 Les avantages sociaux — 170

6.6.2 Les heures chômées payées — 171
6.6.3 Les services divers — 171
En un clin d'œil — 172
Êtes-vous prêts ? — 173
À vos marques, prêts... — 174
Révisez !- — 174
Argumentez ! — 175
Exercez-vous ! — 175
Annexe 6.1 Description de poste et profil de compétences — 177
Annexe 6.2 Description de poste et profil de compétences — 179

CHAPITRE 7
Gérer la performance des employés **183**

7.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la performance — 185
7.1.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire — 186
7.2 Le processus de gestion de la performance — 187
7.2.1 S'approprier le contexte stratégique — 188
7.2.2 Définir les attentes — 190
7.2.3 Soutenir la performance — 192
7.2.4 Évaluer la performance — 198
7.2.5 Proposer un plan d'action — 203
En un clin d'œil — 205
Êtes-vous prêts ? — 206
À vos marques, prêts... — 207
Révisez ! — 207
Argumentez ! — 208
Exercez-vous ! — 208
Annexe 7.1 Le formulaire d'évaluation par échelle de notation — 210
Annexe 7.2 Le formulaire d'évaluation par objectif — 211

CHAPITRE 8
Développer les compétences **213**

8.1 Les objectifs du gestionnaire — 215
8.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de développement des compétences — 216
8.2.1 Le développement des compétences : un processus bien établi — 216
8.2.2 La compétence : l'affaire de nombreux acteurs — 217
8.3 La compétence dans tous ses états ! — 218
8.3.1 La compétence : en quête d'une définition — 218
8.3.2 Le capital-compétence : un actif biodégradable — 219
8.3.3 Qu'est-ce qu'une compétence « de qualité » ? — 221
8.4 La détermination des compétences à développer — 222
8.4.1 Qu'est-ce qu'un besoin en matière de compétences ? — 222
8.4.2 Comment déterminer les besoins en matière de compétences ? — 222
8.4.3 Comment recueillir l'information pertinente ? — 225
8.4.4 La validation des diagnostics portant sur les besoins en matière de compétences — 226
8.4.5 Du diagnostic au plan de développement — 226
8.5 Le choix des stratégies d'apprentissage — 227
8.5.1 Le désir d'apprendre, au cœur de l'apprentissage — 227
8.5.2 Les stratégies d'apprentissage offertes — 227
8.5.3 La grande diversité des méthodes et des pratiques — 230
8.5.4 Le choix des milieux d'apprentissage et des formateurs — 230
8.5.5 Les stratégies d'apprentissage : existe-t-il une formule gagnante ? — 231
8.5.6 Le bénéfice des effets en cascade — 231
8.6 L'accompagnement durant le transfert des apprentissages — 231
8.6.1 Transférer, c'est continuer d'apprendre — 232
8.6.2 Transférer pour obtenir les résultats escomptés — 232
8.6.3 Le rôle du gestionnaire pour accompagner le transfert — 233
8.7 Le gestionnaire, un acteur central — 234
8.7.1 Si vous ne le faites pas, qui le fera ? — 234
8.7.2 Des voies à éviter — 234
8.7.3 Des zones de tensions à surveiller — 234
8.7.4 Quelques constats et vérités autour de l'apprentissage — 235
En un clin d'œil — 236
Êtes-vous prêts ? — 237
À vos marques, prêts... — 239
Révisez ! — 239
Argumentez ! — 239
Exercez-vous ! — 240

PARTIE 4 : INSTAURER UN CLIMAT DE TRAVAIL STIMULANT

CHAPITRE 9
Gérer la discipline et les conflits **243**

9.1 Les conséquences des conflits — 246
9.2 La gestion de la discipline — 246
9.2.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs — 248
9.2.2 Le cadre de l'intervention — 249
9.2.3 Le plan d'intervention — 251
9.2.4 Les sanctions — 254

9.3 La résolution des conflits entre employés — 255
9.3.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs — 255
9.3.2 Les situations nécessitant l'intervention du gestionnaire — 256
9.3.3 Le plan d'intervention — 257
9.3.4 Deux autres mécanismes de résolution des conflits — 258
9.4 Le redressement d'une dynamique de groupe conflictuelle — 259
9.4.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs — 260
9.4.2 La clarification des tâches et des responsabilités — 261
9.4.3 L'établissement de politiques décisionnelles — 262
9.4.4 L'adéquation entre le style de leadership et les attentes des employés — 263
9.4.5 Les discussions quant aux normes de groupe — 264
9.4.6 L'entretien d'un climat de concorde — 265
En un clin d'œil — 267
Êtes-vous prêts ? — 268
À vos marques, prêts... — 270
Révisez ! — 270
Exercez-vous ! — 271
Annexe 9.1 Formulaire de rapport d'incident disciplinaire — 273

CHAPITRE 10
Assurer l'intégrité physique et psychologique des employés — 275

10.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de santé et sécurité au travail — 278
10.2 La prévention — 280
10.2.1 Les risques physiques — 280
10.2.2 Les risques psychosociaux — 284
10.3 La gestion des situations — 289
10.3.1 Les accidents du travail et les enquêtes — 289
10.3.2 Les programmes d'aide aux employés — 290
10.4 Le suivi et la réparation — 291
10.5 Le harcèlement psychologique au travail — 291
10.5.1 Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ? — 292
10.5.2 Les obligations et les engagements de l'employeur en matière de harcèlement psychologique — 293
En un clin d'œil — 296
Êtes-vous prêts ? — 298
À vos marques, prêts... — 300
Révisez ! — 300
Argumentez ! — 300
Exercez-vous ! — 301
Annexe 10.1 Déclaration d'engagement de l'employeur — 303

CHAPITRE 11
Mobiliser ses employés — 305

11.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de mobilisation — 307
11.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de mobilisation — 308
11.3 Qu'est-ce que la mobilisation du personnel ? — 309
11.3.1 Le respect du contrat de travail — 310
11.3.2 La motivation individuelle — 311
11.3.3 La mobilisation : l'art de rendre les autres meilleurs — 312
11.4 Pourquoi les gens se mobilisent-ils ? — 313
11.4.1 Le rôle de la confiance — 314
11.4.2 Le rôle du soutien et de la reconnaissance — 315
11.4.3 Le rôle de la justice — 316
11.4.4 Le rôle du pouvoir d'agir — 318
11.5 Comment mobiliser son équipe de travail ? — 319
11.5.1 Développer son leadership — 319
11.5.2 Transmettre la vision, la mission et les valeurs organisationnelles — 321
11.5.3 Adopter de bonnes pratiques de ressources humaines — 322
11.5.4 Organiser le travail pour offrir des occasions de mobilisation — 323
En un clin d'œil — 325
Êtes-vous prêts ? — 326
À vos marques, prêts... — 327
Révisez ! — 327
Argumentez ! — 328
Exercez-vous ! — 328

CHAPITRE 12
Gérer à l'aide d'indicateurs RH — 331

12.1 La gestion des ressources humaines à l'aide d'indicateurs : une responsabilité partagée — 333
12.1.1 Le gestionnaire et les indicateurs — 333
12.1.2 Le partage des responsabilités liées à l'élaboration et à l'usage des indicateurs — 333
12.2 L'utilisation des indicateurs — 335
12.3 Que peut-on mesurer ? — 337
12.3.1 Les indicateurs liés à l'attraction, au choix et à l'intégration des candidats — 337
12.3.2 Les indicateurs liés à la gestion de la rémunération — 340
12.3.3 Les indicateurs liés à la gestion de la performance — 342
12.3.4 Les indicateurs liés au développement des compétences — 344
12.3.5 Les attitudes et les comportements des employés — 347
12.3.6 Synthèse : les indicateurs d'efficacité et d'efficience, deux dimensions de la performance RH — 352

12.4 Le positionnement des indicateurs dans une chaîne de valeur organisationnelle — 353
En un clin d'œil — 356
Êtes-vous prêts ? — 357
À vos marques, prêts... — 358
Révisez ! — 358
Argumentez ! — 358
Exercez-vous ! — 358

CHAPITRE 13

Nouveau contexte, nouveaux défis pour le gestionnaire **361**

13.1 Un nouveau monde du travail — 364
13.2 Les causes des transformations des milieux de travail — 365
13.2.1 Les changements au sein des organisations — 365
13.2.2 Les changements dans la nature du travail — 368
13.2.3 Les transformations dans la composition de la main-d'œuvre — 371
13.3 Quelques enjeux auxquels vous devrez faire face — 375
13.3.1 La gestion d'une main-d'œuvre issue de la diversité — 375
13.3.2 L'inadéquation des compétences — 376
13.3.3 La flexibilité au chapitre du lieu de travail — 377
13.3.4 L'équilibre entre travail et vie personnelle — 378
En un clin d'œil — 379
Êtes-vous prêts ? — 381
À vos marques, prêts... — 382
Révisez ! — 382
Argumentez ! — 383
Exercez-vous ! — 383

Glossaire — 386
Sources des photos — 391
Index — 392

PARTIE 1
Inscrire la GRH dans son contexte

CHAPITRE 1

Comprendre les rôles et les acteurs de la GRH

Richard Blain et Patrick Dubé

SOMMAIRE

p.5_ 1.1 L'évolution de la fonction ressources humaines
p.6_ 1.2 Les rôles des acteurs de la GRH
p.9_ 1.3 Les rôles des influenceurs
p.10_ 1.4 Les objectifs et les modèles de la fonction RH
p.16_ 1.5 La structure et l'orientation du livre

À VOS MARQUES...

Pour vos études, vous vous êtes spécialisé dans un domaine particulier (marketing, comptabilité, finance, logistique, droit, ingénierie, etc.). Vous commencerez donc votre carrière comme professionnel expert, responsable de dossiers ou d'activités dans votre champ de spécialisation. Après quelques années, vous serez probablement amené à gérer une équipe de travail. Votre performance ne sera plus uniquement liée à votre champ d'expertise, mais également à vos capacités de gestion. Ce livre fait référence à ce stade de votre carrière. En effet, en tant que nouveau gestionnaire, vous assumerez plusieurs responsabilités opérationnelles dans votre domaine, mais vous devrez également gérer les employés de votre équipe. Par le fait même, il vous faudra vous poser les questions suivantes, auxquelles ce chapitre tente de répondre :

1. Quels rôles puis-je jouer dans le domaine de la gestion des ressources humaines ?
2. Quels sont les acteurs et les parties prenantes de la GRH ?
3. Quels sont les objectifs de la GRH ?
4. Qu'est-ce qui différencie les deux modèles de gestion des ressources humaines ?
5. Qu'est-ce qui justifie les différentes configurations de la fonction ressources humaines ?

Mise en situation -

Avec plus de 90 employés, la Coop Universitat est une importante coopérative en milieu universitaire au Québec. Elle offre différents services à la communauté étudiante : une cafétéria et un traiteur, une librairie qui vend les fournitures scolaires, ainsi qu'un stationnement dans l'édifice. La Coop s'engage à offrir à sa clientèle un haut standard de qualité.

La cafétéria gérée par la Coop offre à ses clients une gamme complète de produits, du sandwich au repas complet. Ouverte de 7 h 30 à 21 h, elle sert les trois repas, selon l'heure de la journée. Pendant la période où les besoins sont les plus grands, c'est-à-dire de la fin d'août à la fin d'avril, la cafétéria emploie 38 personnes, dont 14 à temps partiel.

Depuis un peu plus de deux ans, Korinne Dargis occupe le poste de gérante de la cafétéria. Embauchée à sa sortie de l'université avec un diplôme en nutrition, elle était très fière d'avoir décroché cet emploi comportant une multitude de défis. Korinne est une excellente nutritionniste. Depuis son arrivée, elle a diversifié les menus de la cafétéria afin de s'adapter aux demandes alimentaires des étudiants. Cependant, cette diversification a entraîné une hausse de plus de 20 % du prix des aliments, ce qui a entraîné une chute de 10 % des revenus au cours de la dernière année. L'atmosphère de travail s'est aussi détériorée. Les employés se plaignent de son style de gestion, fort différent de celui de son prédécesseur. Elle est perçue comme une leader autoritaire.

Étant plus jeune que la plupart de ses employés, Korinne souhaite asseoir son autorité. « Si je commence à leur demander leur avis sur tout, ils vont vite prendre les commandes », se dit-elle. En conséquence, elle ne laisse pas beaucoup de place aux employés et prend des décisions sans les en aviser. Elle change leurs horaires de travail et exige constamment qu'ils fassent des heures supplémentaires. Bref, elle considère que les employés doivent se contenter d'exécuter le travail pour lequel ils sont rémunérés.

Dans un tel climat, il n'est pas surprenant que l'absentéisme ait augmenté et que la Coop éprouve de plus en plus de difficulté à pourvoir ses postes. Le taux de roulement a plus que doublé dans la dernière année. Plusieurs employés se disent insatisfaits de leurs conditions de travail et n'hésitent pas à en faire part aux clients de la cafétéria. D'ailleurs, en guise de protestation, certains ne répondent plus aux clients qui s'interrogent sur les hausses de prix, ou encore, leur demandent d'adresser leurs reproches à la gérante.

À la dernière réunion du conseil d'administration, un groupe d'employés est venu parler de la situation à la cafétéria. Forts d'un sondage montrant que la satisfaction de la clientèle envers la qualité du service avait diminué de près de 35 %, les employés ont déploré que l'atmosphère de travail soit inacceptable et sans aucune comparaison avec le passé. « On ne peut plus travailler comme cela, il faut que la situation soit corrigée le plus rapidement possible », ont-ils dit.

Après cette réunion houleuse, le conseil d'administration demande à la directrice générale de la Coop de lui présenter un plan d'action visant à rectifier la situation.

Le cas de Korinne Dargis n'est pas unique. Il est même typique d'une personne qui a été embauchée pour son expertise, ici la nutrition, mais qui doit exercer un rôle de gestion pour lequel elle n'est pas préparée. Devant la réaction de ses employés, elle doit se poser diverses questions : comment m'y prendre pour jouer pleinement mon rôle de gestionnaire ? Comment améliorer la gestion de mon équipe afin d'accroître son degré d'engagement et la satisfaction de la clientèle, qui est de plus en plus exigeante ? Quel appui puis-je obtenir de mon gestionnaire ou du service des ressources humaines de la Coop pour être plus efficace ?

Cette mise en situation montre que le rôle des gestionnaires est souvent complexe puisqu'il fait appel à de multiples compétences et doit concilier des intérêts qui, à première vue, semblent divergents. Heureusement, le gestionnaire n'assume pas seul les tâches de gestion des ressources humaines. Plusieurs autres acteurs et parties prenantes y contribuent.

1.1 L'évolution de la fonction ressources humaines

Pour bien comprendre le rôle et les responsabilités du gestionnaire en matière de GRH, il importe d'adopter une perspective historique. Ainsi, la **fonction ressources humaines**, telle que nous la concevons aujourd'hui, était inexistante avant la fin du 19e siècle. À cette époque, l'économie et l'activité humaine reposaient sur une multitude de petites entreprises, souvent familiales, dont le propriétaire dirigeait la grande majorité des activités. Pensons aux cultivateurs ou aux petits commerçants, par exemple. Les travailleurs autonomes étaient également nombreux, tels les artisans, les pêcheurs, les journaliers.

Fonction ressources humaines
Ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines visant la performance de l'entreprise, le mieux-être des individus qui la composent et la conformité aux lois.

Durant la période d'industrialisation, la standardisation des procédés et des produits vise l'accroissement de la productivité. À la suite d'études sur l'organisation du travail au début du 20e siècle, cette standardisation s'étend aux pratiques de gestion. Ainsi, les contremaîtres dont les principales responsabilités étaient de surveiller le travail d'ouvriers relativement autonomes et compétents s'investissent dans l'organisation des tâches, le recrutement, la dotation, la formation et le contrôle des résultats selon des standards prescrits (Kanigel, 1997).

Au début des années 1930, différents chercheurs, dont Elton Mayo, démontrent qu'une approche plus humaniste permet d'accroître la productivité tout en réduisant les effets néfastes de la standardisation du travail : désintéressement des ouvriers lié à l'aspect routinier de leurs tâches, absentéisme, roulement du personnel. Les chercheurs démontrent que les employés deviennent plus productifs lorsqu'on améliore leurs conditions de travail par l'instauration de pauses, la modification des horaires, l'amélioration de l'éclairage et la permission de discuter librement sur les lieux de travail (O'Connor, 1999).

Ainsi, ces chercheurs découvrent que les employés deviennent plus productifs lorsque les gestionnaires s'occupent d'eux, leur montrent de la considération et valorisent leur travail. Ils redéfinissent le rôle du gestionnaire, dont la tâche est davantage de soutenir les employés que d'intervenir en tant qu'expert technique. Un tel appui permet aux employés de se réaliser davantage tant individuellement que collectivement et de se percevoir comme autre chose que de simples unités de production. Ce faisant, le rôle du gestionnaire se complexifie.

En parallèle, la promulgation de diverses lois encadrant le travail, au Canada et au Québec, contribue à la formalisation d'une fonction ressources humaines au sein des organisations. Nous aurons l'occasion de revenir sur les aspects légaux liés au travail dans le **chapitre 2** de cet ouvrage.

La période de l'après-guerre (1945-1970) est marquée par une croissance économique fulgurante. Cependant, au milieu des années 1970, la hausse des prix du pétrole entraîne une récession économique douloureuse qui fait bondir les taux d'intérêt et freine la croissance des entreprises, engendrant de nombreuses restructurations et un taux de chômage élevé (Engerman et Gallman, 2000).

Pour soutenir leur croissance, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts et à développer de nouveaux marchés ; cela nourrit le phénomène de mondialisation. Cette transformation ne se fait pas sans modifier profondément la relation entre les employeurs et les employés. Le lien de confiance qu'entretenaient les seconds envers les premiers est grandement

affecté par des décisions de réductions de postes, de réorganisations, d'impartition des emplois outre-mer, d'automatisation du travail, et par de nombreuses fermetures d'entreprises liées à la restructuration de l'économie. Au Québec, cela se traduit par une réduction importante de secteurs industriels entiers, comme le textile et la fabrication de chaussures (D'Amours, 2006).

Depuis la fin des années 1990, le rythme des changements s'accélère. La présence marquée des femmes et des immigrants sur le marché du travail, le vieillissement de la population entraînant des départs massifs à la retraite et le désir des plus jeunes générations de mieux équilibrer leur temps entre leurs activités professionnelles et personnelles sont autant de facteurs qui transforment le monde du travail et la gestion des ressources humaines (ministère de l'Industrie, 2008).

Devant ces nouveaux défis, la fonction ressources humaines revêt un caractère de plus en plus important pour la pérennité des organisations, et bon nombre d'entreprises considèrent leurs employés comme un actif stratégique. Pour gérer cet actif, plusieurs acteurs sont à l'œuvre.

1.2 Les rôles des acteurs de la GRH

La situation de la Coop Universitat qui fait l'objet de la mise en situation au début de ce chapitre n'est pas exceptionnelle. En effet, l'arrivée d'un nouveau gestionnaire peut entraîner un changement, positif ou négatif, dans le climat de travail. Dans le cas de la Coop, le style de leadership de Korinne Dargis a nui au climat, ce qui a eu un impact sur la performance de la cafétéria. Les revenus et le niveau de satisfaction des clients ont diminué.

Cet exemple illustre l'importance de la gestion des ressources humaines dans la performance d'une organisation. La façon dont Korinne exerce son rôle de gestionnaire n'est pas adéquate. Elle estime qu'un patron doit être autoritaire et doit tout savoir, et que les employés n'ont qu'à exécuter les tâches pour lesquelles ils sont payés. En agissant ainsi, Korinne fait totalement abstraction d'un **acteur** important de la gestion des ressources humaines : les employés.

Acteur
Personne ou entité faisant partie de la relation d'emploi qui agit sur la gestion des ressources humaines.

Influenceur
Personne, entreprise ou groupe d'intérêt externe qui peut avoir une influence sur la gestion des ressources humaines de l'organisation.

En effet, la GRH est partagée entre différents acteurs : les employés, vous-même comme gestionnaire, la haute direction, les professionnels en ressources humaines et les syndicats. Comme nous le verrons dans la section suivante, elle est également influencée par plusieurs parties prenantes : les clients, les gouvernements, les consultants, les fournisseurs externes et les divers groupes de pression qui agissent comme **influenceurs**. Bien qu'ils n'aient pas un impact direct sur les pratiques en matière de ressources humaines, ceux-ci peuvent agir indirectement sur la façon dont les entreprises gèrent leurs employés.

Voyons plus précisément votre rôle et celui de chacun des autres acteurs.

1.2.1 Les employés

Les employés sont les ressources humaines d'une organisation. C'est par leurs actions, leurs comportements, leurs compétences, leur travail, leur énergie et leur intelligence qu'une entreprise peut espérer atteindre ses objectifs. Par exemple, dans le cas de la Coop Universitat, il est probable que les frustrations des employés ont nourri l'insatisfaction de la clientèle.

Les caractéristiques des employés ont un impact important sur votre façon de les gérer. Que l'on pense à leur niveau de scolarité, à leur âge, à leur sexe ou à leur origine ethnique et culturelle, tous ces éléments et bien d'autres peuvent avoir une incidence sur la gestion des ressources humaines dans une organisation. Prenons la situation d'une entreprise de 150 employés dont une forte proportion se situe entre 25 et 35 ans. L'organisation devrait prévoir que plusieurs de ses employés sont ou seront bientôt de jeunes parents ; elle aurait donc avantage à mettre en place des pratiques de conciliation vie personnelle-vie professionnelle, comme des horaires flexibles ou du télétravail, pour les accommoder. De telles pratiques auraient pour effet de limiter les absences liées aux soins des enfants, de réduire les départs volontaires et même d'augmenter la productivité des employés concernés.

En revanche, dans une entreprise dont la moyenne d'âge est plus élevée, de telles politiques ne correspondent peut-être pas aux demandes des employés, qui préféreront, par exemple, des régimes de pension et des avantages sociaux plus généreux.

1.2.2 Les gestionnaires

Comme gestionnaire, votre rôle est de vous assurer que vos employés ont des comportements appropriés et contribuent à la performance organisationnelle. À cette fin, les gestionnaires doivent traduire les objectifs de leur secteur d'activités en cibles précises. Imaginons une entreprise qui veut augmenter le niveau de satisfaction de sa clientèle de 5 % (passer de 90 % à 95 %). Le gestionnaire devra traduire cet objectif organisationnel en éléments concrets pour expliquer aux employés que des facteurs comme leur façon de répondre au téléphone ou leur attitude ont un impact sur la satisfaction des clients. Il assortira donc cet objectif de directives claires que les employés seront en mesure de reproduire afin d'atteindre le but souhaité.

Reprenons l'exemple de Korinne, de la Coop Universitat. Pour améliorer la qualité du service à la clientèle de la cafétéria, elle devra tout d'abord comprendre ce qui constitue un bon service. Elle devra ensuite fixer des objectifs de comportements à ses employés, comme saluer systématiquement les clients ou leur sourire.

En tant que gestionnaire, vous assumez de multiples responsabilités :

- Tout d'abord, votre rôle de **communication** est primordial : vous devez agir comme courroie de transmission entre la direction et les employés. Il s'agit de transmettre à vos employés les décisions de la haute direction et de communiquer à celle-ci les suggestions et les demandes du personnel. C'est un rôle unique que vous seul êtes en mesure de tenir et qui vous procure une importance cruciale en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Dans la situation présentée au début de ce chapitre, Korinne a failli à cette responsabilité, car elle n'est pas à l'écoute des membres de son équipe et ne les tient pas informés des décisions relatives aux changements de prix ou de menus.
- Comme gestionnaire, vous devez aussi assumer les tâches de **gestion** de votre équipe (planifier, implanter et contrôler). Concrètement, cela se traduit par le fait que vous devez planifier vos besoins en personnel, prendre la décision définitive d'embauche d'un nouvel employé, évaluer son rendement, recommander qu'il obtienne une augmentation salariale, vous préoccuper de la mise à jour de ses compétences, etc. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres, les organisations conçoivent habituellement plusieurs pratiques formelles afin de guider les gestionnaires dans leurs responsabilités et d'assurer une certaine uniformité au sein de l'organisation.
- De façon plus importante, le gestionnaire joue un rôle-clé de **mobilisation** des employés de son équipe qui consiste à se servir de son leadership pour canaliser les efforts de chacun vers la réalisation des objectifs communs. Pour cela, vous devez démontrer à vos employés que vous croyez à l'importance de leur contribution pour le succès de l'équipe. Nous aurons l'occasion de revenir sur la mobilisation au **chapitre 11**. Contrairement au rôle de gestion, qui a principalement une finalité fonctionnelle (embaucher, rémunérer, former, etc.), le rôle de mobilisation s'occupe plutôt du volet humain et informel, comme donner de la reconnaissance. Le gestionnaire doit comprendre que ce n'est pas son autorité formelle qui mobilise les employés, mais plutôt sa compétence, son intégrité et sa crédibilité. Manifestement, dans la situation de la Coop Universitat, Korinne n'a pas su exercer son rôle de mobilisatrice. En refusant d'informer et d'écouter ses employés et en prenant les décisions de manière unilatérale, elle leur a envoyé le message qu'elle ne considérait pas leurs compétences. Les employés ont donc fait le minimum requis par leurs tâches, ce qui a nui aux performances de la Coop.
- Tout gestionnaire doit également s'occuper de **tâches administratives** consistant, par exemple, à remplir des formulaires ou à mettre à jour des données dans le système d'information. Par exemple, vous devrez accepter les dates de vacances de vos employés ou saisir les données sur les absences.
- Finalement, le gestionnaire est la personne vers laquelle les employés se tournent lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Il joue alors un rôle de **résolution de problème**, comme l'illustre la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante.

Au cœur de l'action

Dans un hôpital, des employés d'un service de soins constatent que les patients sont plus nerveux et plus agressifs lorsque deux de leurs collègues en particulier leur prodiguent des soins. Sans jamais avoir été témoins de violences, ils soupçonnent ces deux employés d'être plutôt menaçants envers les patients. À qui devraient-ils faire part de leurs soupçons ? À leur gestionnaire. Sans cette information, celui-ci ne pourra pas prendre les décisions qui s'imposent pour garantir la qualité des soins et la réalisation de la mission de l'hôpital.

Pratique RH
Méthode mise en action par un gestionnaire lorsqu'il s'approprie la gestion de ses employés.

Dans l'exercice de ces rôles, le gestionnaire adopte des pratiques en matière de ressources humaines, ou **pratiques RH**, c'est-à-dire des manières concrètes de gérer son personnel. Par exemple, un gestionnaire voulant mobiliser ses employés peut leur adresser des félicitations publiques lorsqu'ils ont traité avec succès un dossier délicat. Cette pratique n'est pas forcément écrite ou obligatoire dans l'organisation, mais c'est une façon de faire informelle et spontanée.

1.2.3 La haute direction

C'est au niveau de la haute direction que sont déterminés les objectifs organisationnels, c'est-à-dire ce que l'entreprise dans son ensemble veut accomplir. La haute direction s'assure d'avoir des objectifs qui correspondent à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation :

- La **mission** d'une organisation est sa raison d'être, ce pour quoi elle a été créée. Au cours de la vie d'une organisation, sa mission est très rarement modifiée : quoi qu'il arrive, une épicerie ne donnera pas de soins de santé ; elle va continuer à vendre de la nourriture.
- Pour sa part, la **vision** est un idéal à atteindre qui sera nécessairement modifié au fil du temps. D'ailleurs, sa quête peut constituer une source de motivation et d'engagement importante pour les employés. Dans l'exemple précédent, l'épicerie pourrait avoir comme vision d'être le magasin d'alimentation numéro un de son quartier.
- Les **valeurs** d'une entreprise sont les principes, les lignes directrices sur lesquels elle se base pour prendre ses décisions et leur donner du sens et de la cohérence.
- Cette vision dictera assurément les **objectifs de l'organisation** : pour être le numéro un du quartier, l'épicerie devra, par exemple, offrir un service à la clientèle inégalé.
- Cet objectif aura à son tour des conséquences sur la gestion des ressources humaines. En effet, pour améliorer son service à la clientèle, l'épicerie devra embaucher les meilleurs employés. Pour les attirer, elle devra leur offrir des conditions de salaire ou de travail différentes de celles des autres commerces. Elle pourrait par exemple investir substantiellement dans la formation des employés, notamment par l'intermédiaire de programmes de service à la clientèle.

Politique RH
Règle ou règlement formel qu'une organisation met en place afin d'encadrer la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la haute direction, en élaborant et en communiquant la mission, la vision et les objectifs organisationnels, oriente la mise en place de politiques des ressources humaines, ou **politiques RH**, c'est-à-dire de règles formelles qui dictent les décisions en matière de GRH. Par exemple, notre épicerie pourrait se doter d'une politique exigeant que tous les employés suivent une formation en service à la clientèle. Cette politique va guider les actions des gérants (leurs pratiques RH) : par exemple, ils devront organiser les horaires de travail de façon à libérer les employés de leurs tâches habituelles pour qu'ils puissent suivre la formation.

1.2.4 Les professionnels en ressources humaines

Les professionnels en ressources humaines, ou professionnels RH, sont des spécialistes qui ont pour mandat de formaliser des pratiques en matière de ressources humaines et de

concevoir des politiques qui soutiennent la mission, la vision, les objectifs et les valeurs de l'organisation. Par exemple, ils peuvent concevoir un programme d'appréciation de la performance doté de grilles d'analyse et de descriptions de rôles et de responsabilités afin que les gestionnaires puissent évaluer leurs employés équitablement et objectivement. Ces professionnels sont souvent appelés à développer des outils et des programmes ou à conseiller les gestionnaires des autres services afin de les aider à gérer leurs équipes.

Bien qu'ils œuvrent au sein du **service des ressources humaines**, ils ne gèrent pas tous des ressources humaines au quotidien. Seuls les cadres du service gèrent les personnes relevant directement d'eux.

Service des ressources humaines
Entité administrative regroupant des professionnels en ressources humaines.

Par ailleurs, ils agissent souvent comme les gardiens des saines pratiques de gestion et des politiques de l'organisation. En effet, lorsqu'un gestionnaire ne respecte pas les modes de fonctionnement établis, les professionnels RH interviennent, notamment par de la formation ou de l'accompagnement, afin de l'aider dans sa gestion d'équipe.

Reprenons le cas de l'hôpital décrit dans la rubrique Au cœur de l'action de la page précédente. Les professionnels RH devront aider le gestionnaire à mener une enquête en bonne et due forme sur le niveau de qualité des soins et le respect des patients, selon la procédure établie dans les règlements de l'organisation, la convention collective et les lois en vigueur. Si l'enquête met au jour des comportements inadéquats des deux employés en cause, les professionnels RH apporteront l'expertise requise afin de déterminer les mesures disciplinaires appropriées et de les communiquer aux employés visés.

1.2.5 Les syndicats

Dans les entreprises où la main-d'œuvre est syndiquée (**chapitre 3**), le syndicat est le représentant des employés, selon les termes prescrits dans le *Code du travail du Québec*. À ce titre, c'est un acteur important dans la gestion des ressources humaines puisqu'il négociera avec la direction de l'entreprise les conditions de travail des employés qu'il représente. Ces conditions sont consignées dans la convention collective (**chapitre 3**, section 3.2.2).

Prenons l'exemple des décisions d'attribution de poste à un employé. Dans plusieurs conventions collectives, les syndicats ont négocié des clauses reconnaissant l'ancienneté comme un critère d'octroi de poste. Ainsi, si deux employés ont les compétences nécessaires pour assumer les responsabilités du poste, celui-ci sera attribué au salarié le plus ancien.

Même dans les entreprises dont la main-d'œuvre n'est pas syndiquée, les syndicats peuvent avoir un impact sur la gestion des ressources humaines, car ils sont en mesure d'influencer les gouvernements ou même les clients. Les représentations des syndicats sur le niveau du salaire minimum en sont un bon exemple, qui illustre qu'au-delà des acteurs internes la gestion des ressources humaines est également soumise à des influences externes.

1.3 Les rôles des influenceurs

1.3.1 Les clients

Les clients peuvent influencer la gestion des ressources humaines en choisissant de rester loyaux ou non à une organisation. Ainsi, ils pourraient boycotter une entreprise qui aurait une réputation peu envieuse sur sa façon de gérer ses employés. Pour retrouver sa clientèle, l'organisation devrait alors revoir ses pratiques RH afin de rétablir sa réputation.

La chaîne de cafés Starbucks a vécu une expérience de ce type. Après le départ du PDG, la nouvelle direction a cherché à augmenter les ventes par succursale et à diminuer les coûts. L'entreprise a donc changé ses pratiques RH : elle a réduit la formation en service à la clientèle pour les baristas et accru la pression sur les employés pour qu'ils servent plus de clients à l'heure. Ces nouvelles façons de faire ont entraîné une dégradation de l'expérience des clients. Ces derniers ont commencé à abandonner Starbucks. La situation

ne s'est dénouée qu'au retour du fondateur, qui a pris une décision radicale : il a fermé toutes les succursales pendant plusieurs jours afin de former les employés et a recentré les pratiques RH sur la philosophie Starbucks (Schultz et Gordon, 2011).

1.3.2 Les gouvernements

De façon générale, les gouvernements tentent de légiférer en fonction de l'évolution de la société. Ainsi, ils procèdent à l'adoption et à la réforme de lois relatives au travail afin de répondre au bien commun ou aux demandes perçues de la part des électeurs ou des groupes d'intérêt.

À titre d'exemple, il n'y a pas si longtemps, les employés qui se blessaient au travail avaient très peu de droits et bénéficiaient d'indemnités minimales. Stimulés par la pression de la population et des syndicats, les gouvernements ont adopté des lois concernant la santé et la sécurité au travail, ainsi que les maladies professionnelles. Ces lois visent notamment à protéger et à indemniser les employés qui se sont blessés au travail.

Comme nous le verrons au **chapitre 2**, ces lois, qui doivent être respectées tant par les employeurs que par les employés, sont nombreuses et touchent plusieurs dimensions de la gestion des ressources humaines (l'embauche, la rémunération, la formation, etc.). La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) est chargée de s'assurer de leur application.

1.3.3 Les consultants externes en RH

Selon leurs besoins, les organisations peuvent recourir aux services de consultants externes spécialisés en ressources humaines. Leur expertise pointue est souvent requise au sein des organisations pour des besoins précis et ponctuels. Ainsi, les consultants peuvent être appelés, par exemple, à effectuer un diagnostic des ressources humaines de l'organisation, à développer et à faciliter la mise en œuvre de pratiques RH, à concevoir une nouvelle structure salariale, à chercher des candidats pour un poste difficile à pourvoir, à effectuer une enquête en matière de harcèlement psychologique ou à offrir de la formation et du coaching.

L'octroi des mandats dépend des besoins de l'organisation, mais surtout des ressources et des compétences disponibles à l'interne. En effet, les consultants sont souvent un complément du service des ressources humaines.

1.3.4 Les groupes de pression

Les groupes de pression, comme le Conseil du patronat du Québec, les partis politiques, les groupes écologiques et citoyens, les grandes centrales syndicales ou d'autres associations, peuvent eux aussi avoir un impact sur la gestion des ressources humaines. Par exemple, ils peuvent chercher à influencer le gouvernement afin que les lois qu'il promulgue respectent leurs points de vue.

Prenons l'exemple du débat à propos de l'établissement du salaire minimum à 15 $: plusieurs groupes de pression se sont fait entendre à ce sujet, notamment des associations luttant contre la pauvreté, le Conseil du patronat, les chambres de commerce et les grandes centrales syndicales. Or, que le salaire minimal soit finalement augmenté à 15 $ ou pas, bien des organisations ont été influencées par ce débat et ont pris des mesures pour augmenter les salaires versés à leurs employés qui se trouvent au bas de l'échelle.

1.4 Les objectifs et les modèles de la fonction RH

1.4.1 La contribution à la performance organisationnelle

Comme c'est le cas pour toutes les fonctions de l'organisation, le but ultime de la gestion des ressources humaines est de contribuer à la performance organisationnelle afin d'en assurer la pérennité. C'est ce que l'on appelle la production de valeur. La fonction RH

contribue principalement à cette finalité par des activités d'attraction, de rétention, de développement et de mobilisation des employés.

De nombreuses études ont montré l'importance de la gestion des ressources humaines en mettant au jour l'existence d'un lien entre un ensemble cohérent de pratiques RH et la performance organisationnelle. Pourquoi des pratiques cohérentes en RH sont-elles bénéfiques à l'organisation ?

En fait, les employés d'une organisation produisent de la valeur de deux manières : (1) grâce à leurs compétences et (2) grâce à la mise en place d'une combinaison particulière d'activités RH les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes (Le Louarn et Wils, 2001). Ainsi, comme le montre le « modèle de l'escalier », la gestion des ressources humaines se trouve au cœur de la production de valeur (**figure 1.1**). Selon cette chaîne causale, un ensemble logique d'activités RH favorise chez les employés des attitudes et des comportements précis (résultats RH) qui exercent un effet positif sur la qualité des produits et services (résultats organisationnels), ce qui assure la pérennité de l'organisation (succès). Nous y reviendrons au **chapitre 12** (section 12.3.5).

Figure 1.1 Le modèle de l'escalier

Source : Adaptée de Le Louarn (2008).

Bien que cette cascade montre l'impact des activités RH sur les résultats de l'entreprise, cet effet de causalité demeure incomplet sans la contribution du gestionnaire qui les met en œuvre par des pratiques de GRH appropriées. Ainsi, comme gestionnaire, vous êtes un acteur-clé dans la production de valeur. Plus précisément, vous êtes à l'origine de celle-ci dès que vous vous appropriez les politiques RH pour les transformer en pratiques qui, elles, vont inciter les employés à avoir des attitudes et des comportements susceptibles de produire des résultats organisationnels.

Par exemple, il n'est pas rare de constater, au sein d'une même chaîne de restauration rapide, des résultats financiers et un service à la clientèle très variables entre les différentes succursales. Pourtant, tous les établissements bénéficient des mêmes politiques RH, conçues et diffusées par le service des ressources humaines du siège social de l'organisation. La différence entre des résultats ordinaires et des résultats extraordinaires réside souvent dans l'application des politiques de gestion par l'équipe de direction de chaque établissement.

C'est la raison pour laquelle nous nous pencherons dans ce livre sur la façon dont un gestionnaire comme vous peut s'y prendre pour s'approprier les politiques RH et, par le fait même, donner vie aux pratiques RH.

Bien que les pratiques en GRH aient beaucoup changé au fil des années et continuent d'évoluer au rythme des besoins des organisations, il serait faux de prétendre qu'elles doivent être uniformes d'une organisation à une autre. Elles doivent plutôt tenir compte des contextes interne et externe de l'organisation et se moduler en conséquence. Par exemple, les pratiques de formation au sein d'une grande entreprise comme une banque sont très différentes de celles d'une PME en démarrage. Une banque bénéficie de beaucoup de moyens financiers et humains pour structurer des formations très complètes afin d'inculquer les nombreuses procédures internes à ses employés. Une PME en démarrage n'a pas ces moyens et se préoccupe davantage de sa survie à court terme ; elle forme donc ses employés au développement de marché plutôt qu'au respect de procédures qui la rendraient moins agile. Dans cet exemple, c'est l'environnement interne (moyens financiers, orientation marché) qui dicte les meilleures pratiques à adopter.

Par conséquent, il n'existe pas de recette unique pour définir les pratiques RH au sein des organisations. Afin d'être en mesure de contribuer au succès de l'organisation, ces pratiques doivent tenir compte de ses environnements interne et externe et doivent être alignées sur les objectifs organisationnels fixés par la haute direction.

1.4.2 Les modèles de la GRH

La diversité des rôles de la fonction ressources humaines tels qu'ils sont exercés aujourd'hui pourrait s'illustrer à partir d'un continuum dont l'une des extrémités serait caractérisée par des pratiques traditionnelles en GRH, et l'autre, par des pratiques innovantes (**figure 1.2**).

Figure 1.2 Le continuum de la GRH

Dans un modèle plus traditionnel, la gestion des ressources humaines conserve des pratiques apparentées à celles qui étaient utilisées il y a 30 ou 40 ans. La main-d'œuvre y est principalement considérée comme un coût, les employés, comme de simples unités de production, et la gestion des ressources humaines y est souvent beaucoup plus réactive que proactive. Dans un tel modèle, les gestionnaires ont tendance à appliquer des recettes qui ont eu du succès dans le passé ou au sein d'autres entreprises, parce qu'elles correspondent à l'environnement de leur propre organisation. Dans ce type d'organisation, le service des RH occupe principalement une fonction administrative. Par exemple, en présence d'un roulement de personnel élevé, l'entreprise consacrera davantage d'efforts à l'embauche sans nécessairement se questionner sur les raisons des départs ou sur les moyens d'améliorer la satisfaction au travail des employés. Ce faisant, elle agit comme un individu qui tente de remplir un seau percé : ce dernier sera condamné à y verser de l'eau indéfiniment, alors qu'en colmatant la brèche, il pourrait s'épargner beaucoup d'efforts et effectuer des tâches plus importantes.

En suivant cette description, on pourrait croire que le modèle traditionnel est dépassé et ne devrait pas être utilisé. Pourtant, dans plusieurs secteurs d'activités, cette approche est la norme et correspond au modèle d'affaires des organisations. Pensons par exemple aux centres de service client, communément appelés centres d'appels. Dans ce secteur d'activités, les employés doivent suivre une procédure très bien documentée afin de répondre aux différentes situations que leur soumettent les clients. Par conséquent, ils n'ont pas la latitude requise pour faire preuve d'initiative ou suggérer des améliorations. Si le problème du client persiste au terme de la procédure, l'employé l'adressera à un autre service, appelé niveau 2 d'intervention, afin qu'un autre employé poursuive la résolution du problème. Dans ce type d'organisation, le rôle du gestionnaire est principalement de veiller à ce que les employés reçoivent de la formation sur le système téléphonique et les procédures à suivre au cours d'un appel afin de respecter les normes établies. Le gestionnaire déterminera les horaires, procédera aux embauches pour s'assurer d'une couverture optimale des plages horaires et surveillera la performance des employés, notamment par l'écoute des conversations et l'analyse des statistiques d'appels (temps d'attente, durée des appels, sondage de satisfaction client, etc.).

Revenons un instant à la mise en situation présentée au début de ce chapitre : nous pouvons clairement reconnaître le style plus traditionnel de la gestionnaire de la cafétéria de la Coop Universitat, Korinne Dargis. Promue pour ses compétences dans le domaine de la nutrition, mais sans expérience de gestion, elle n'a pas appris à diriger et à mobiliser une

équipe. Elle semble croire que la contribution de ses employés se limite aux tâches qu'ils accomplissent. Bien qu'ayant apporté des changements intéressants sur le plan de la diversité des menus pour mieux répondre aux attentes de la clientèle, elle décide seule de ce qui doit être fait et de la façon dont cela doit être fait, sans consulter les employés ni enrichir sa réflexion de leurs propositions et suggestions. Pourtant, une meilleure communication et un processus décisionnel plus inclusif inciteraient certainement les employés à promouvoir les nouveaux menus et à mieux contrôler les coûts. Après tout, ils effectuent le travail en première ligne et ont un contact direct et quotidien avec les clients. Nul doute que cela aurait un impact important sur la productivité, sur le service à la clientèle et, au final, sur l'achalandage et les ventes de la cafétéria.

À l'inverse, dans un modèle innovant, les dépenses en ressources humaines sont considérées comme un investissement, et les employés, comme un actif que l'on souhaite développer. Le rôle de la fonction RH est au cœur de toutes les activités de l'organisation et s'adapte constamment aux différentes situations, quitte à concevoir des pratiques qui lui sont propres. Considérons l'exemple de l'aluminerie Lauralco de la région de Portneuf, filiale de la multinationale Alcoa, présenté dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

L'aluminerie Lauralco est reconnue pour son mode de gestion fortement décentralisé, basé sur la grande autonomie décisionnelle de ses équipes de production. Sa stratégie de dotation favorise le recrutement à l'interne, et l'alignement des valeurs entre les candidats et l'organisation a préséance sur les compétences techniques. En fait, 96 % des employés embauchés à l'ouverture de l'usine n'avaient aucune compétence technique dans le secteur de l'aluminerie. La formation et le développement des compétences sont donc fortement encouragés, avec une moyenne annuelle supérieure à 60 heures de formation par employé. Les systèmes de récompense sont orientés vers la performance collective plutôt qu'individuelle, et le montant des primes versées est le même, peu importe le poste de l'employé dans l'entreprise. La reconnaissance non financière est également une pratique RH centrale de la culture organisationnelle de Lauralco, à laquelle adhèrent tous les gestionnaires. Cette stratégie a valu à cette usine d'obtenir des résultats parmi les meilleurs de l'ensemble des usines de la multinationale en matière de taux de satisfaction des clients et des employés, de taux de roulement, de santé et sécurité au travail et de productivité (Dompierre *et al.*, 2003).

1.4.3 Les différentes configurations de la fonction RH

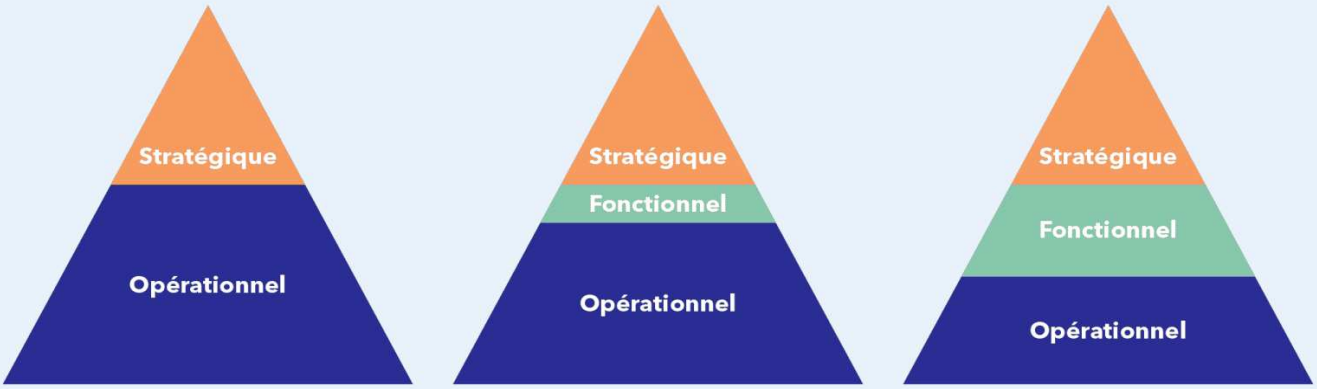
Comme nous venons de le voir, la fonction RH est dépendante du contexte d'une organisation et du modèle de gestion adopté par ses dirigeants. La taille de l'organisation et son niveau de développement ont également une influence sur la fonction ressources humaines : d'inexistante dans une très petite organisation, elle peut être très élaborée dans une organisation de grande taille. La **figure 1.3** illustre en trois schémas l'évolution de la complexité de la fonction RH selon la taille de l'organisation.

Ces schémas montrent que les activités de type **opérationnel** occupent une place beaucoup plus importante dans les organisations de petite taille que dans celles de plus grande taille. Ces activités regroupent :

- les activités liées à l'application des lois, des règlements relatifs au personnel et des politiques internes ;
- les activités liées à la gestion des processus RH, comme le recrutement et la dotation, la formation et le développement des compétences, la rémunération, l'évaluation du rendement, la gestion des carrières, la santé, la sécurité et le bien-être au travail, les rapports individuels et collectifs au travail, etc.

Le rôle opérationnel RH est présent dans toutes les organisations et doit être efficace et performant : un service de la paie ne peut pas commettre d'erreurs de calcul dans la rémunération des employés ou omettre de verser les sommes dues dans le compte de banque des salariés. Ce serait illégal, inacceptable, et cela décrédibiliserait la fonction RH.

Figure 1.3 L'évolution de la complexité de la fonction RH



Lorsqu'une organisation a atteint une certaine taille, toutes les fonctions tendent à s'organiser et à se structurer. Il en va de même de la fonction RH. Ainsi, le rôle **fonctionnel** RH dépasse celui de la simple application des lois et règlements et de la gestion des processus RH. Les activités RH de type fonctionnel contribuent activement à la réflexion et à la conception des politiques RH et vont au-delà de la technique. Dans les plus grandes organisations, elles se regroupent en centres d'expertise spécialisés (paie et avantages sociaux, relations de travail, développement des compétences, attraction et dotation du personnel, etc.).

Finalement, le rôle **stratégique** RH est présent dans chaque organisation, indépendamment de sa taille. Il peut être assumé par des professionnels en RH dans les plus grandes organisations ou par la haute direction dans les plus petites. La fonction RH devient stratégique lorsque les activités RH sont parfaitement alignées sur la stratégie d'entreprise. Il s'agit non seulement de bien faire les choses, mais également de faire les bonnes choses, celles qui apportent réellement de la valeur à l'organisation, à ses clients, à ses actionnaires, à ses employés et aux autres parties prenantes. La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous illustre le lien entre la stratégie organisationnelle et la stratégie RH.

Au cœur de l'action

En 2013, le quotidien montréalais *La Presse* a annoncé qu'il mettrait fin à son édition papier et amorcerait sa transition sur support numérique pour 2016. Un tel changement ne peut s'effectuer du jour au lendemain et nécessite l'arrimage des pratiques RH à la nouvelle stratégie d'entreprise. Ainsi, il a fallu que *La Presse* adapte ses pratiques d'embauche, revoie l'organisation du travail et ses programmes de formation et de rémunération pour donner vie à ce projet qui allait transformer l'entreprise dans son ensemble (Crevier, 2013).

Comme on peut le voir, il existe beaucoup de variété dans la façon dont s'exerce la fonction RH. Dans tous les cas, la gestion des ressources humaines doit permettre aux employés de contribuer à la performance organisationnelle, mais cette contribution varie selon le modèle d'affaires et la stratégie de l'entreprise. Une fonction RH efficace se caractérise par l'alignement de la stratégie RH sur la stratégie d'affaires et par la cohérence des pratiques RH mises en œuvre. La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous montre que deux organisations fort différentes n'adopteront pas les mêmes pratiques RH.

Au cœur de l'action

Prenons deux commerces de détail : une bijouterie de luxe et une chaîne de magasins à 1 $. Les deux ont des fonctions similaires : opération des magasins, comptabilité et finance, achats, marketing, chaîne logistique et ressources humaines. Par contre, les pratiques fonctionnelles de chacune seront dictées par la stratégie de l'organisation. Pour la bijouterie de luxe, l'avantage concurrentiel consiste à offrir à ses clients des produits exclusifs, avec des pierres précieuses certifiées authentiques, produites par des artisans reconnus. L'organisation aura pris soin de créer un environnement de magasinage haut de gamme, dans un secteur chic de la ville, et offrira un service personnalisé à chacun des clients qu'elle souhaite fidéliser. Pour les magasins à 1 $, l'avantage concurrentiel consiste à offrir des prix défiant toute concurrence. Afin d'être en mesure de proposer de tels prix, l'entreprise limitera ses coûts, louant les locaux les moins chers possible et réduisant l'entretien et la décoration de ceux-ci. Elle achètera des produits de qualité moyenne ou inférieure, en très grande quantité, afin de profiter de remises sur le prix d'achat. Ses procédés administratifs seront peu sophistiqués, et ses investissements dans les systèmes d'information, minimaux.

Comment concevoir les pratiques RH dans ces environnements ? Voici un tableau pouvant illustrer ces différences.

L'entreprise adoptera des pratiques visant à opérationnaliser sa stratégie RH. La bijouterie espère que ces pratiques lui permettront d'attirer et de retenir les personnes les plus compétentes dans le domaine et que celles-ci se mobiliseront afin de procurer le service hors pair qu'elle souhaite offrir à ses clients et qui font sa renommée. La chaîne de magasins à 1 $, quant à elle, a besoin de personnel peu qualifié afin d'exécuter des tâches simples, répétitives et standardisées. L'entreprise n'investira donc pas outre mesure dans ses employés, d'autant plus qu'elle doit conserver des coûts aussi bas que possible pour dégager une marge bénéficiaire déjà très mince.

L'alignement des pratiques des différentes fonctions favorisera la réussite de la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, ces deux entreprises, même si elles ont des pratiques RH totalement différentes, peuvent connaître un succès commercial.

Pratiques RH	Bijouterie de luxe	Magasin à 1 $
Dotation	Très sélective	Limitée à quelques critères de base, telle la disponibilité des candidats
Rémunération	Généreuse	Minimale
Développement des compétences	Élaboré	Minimal
Évaluation du rendement	Sophistiquée et continue	Inexistante (congédiement des employés qui ne répondent pas aux critères de performance)
Gestion des talents et des carrières	Prioritaire	Inexistante
Relations employeur-employés	Axées sur la consultation et la participation	Axées sur la tâche à accomplir
Organisation du travail	Bien coordonnée	Individuelle et segmentée
Communication interne	Régulière sur tous les aspects du commerce, à court, à moyen et à long terme	Minimale, axée sur les tâches journalières

1.5 La structure et l'orientation du livre

Vous l'aurez compris, ce livre privilégie la perspective du gestionnaire, c'est-à-dire de la personne qui est en contact direct avec les membres d'une équipe. On l'appelle aussi « superviseur », « supérieur immédiat », « contremaître », « gestionnaire de première ligne », « gestionnaire de premier niveau » ou « chef d'équipe ». Ce parti pris pour le gestionnaire ne signifie pas que la perspective stratégique a peu d'importance ou que les sujets techniques relevant directement des professionnels en ressources humaines (comme l'élaboration de programmes de formation) n'ont pas leur place dans la formation des étudiants en administration. Ces dimensions stratégiques et techniques sont d'ailleurs régulièrement abordées dans les livres de base en gestion des ressources humaines (Dolan et Saba, 2013 ; St-Onge *et al.*, 2017).

Cependant, la maîtrise de ces sujets n'est pas essentielle pour les gestionnaires qui ne travaillent pas au sein d'un service des ressources humaines. Pourquoi alors faudrait-il les enseigner aux étudiants qui désirent poursuivre une carrière de gestionnaire ? Laissons aux professionnels en ressources humaines le soin d'acquérir ces compétences spécialisées.

En fait, ce livre se concentre sur l'acteur le plus important de la gestion des ressources humaines, celui qui est le mieux placé pour orienter son équipe vers l'atteinte des objectifs de l'organisation : le gestionnaire. Force est de constater que la perspective des gestionnaires a souvent été négligée, tant dans les livres de base que dans les travaux de recherche.

Pourtant, la plupart des étudiants en administration accèdent, en début de carrière, à des postes de gestionnaire dans des fonctions autres que la RH. Ce livre est précisément destiné à ceux qui ont choisi une carrière de gestionnaire en comptabilité, en finance, en production, en marketing, en technologies de l'information, etc. Il s'adresse aussi à ceux qui désirent s'initier au domaine de la gestion des ressources humaines avant d'approfondir leurs connaissances dans des cours spécialisés. Finalement, il vise les gestionnaires en exercice, formés dans d'autres disciplines comme le génie ou le droit, qui gèrent des équipes et qui ressentent le besoin de mieux connaître les fondements de la gestion des ressources humaines. Que vous soyez étudiant ou gestionnaire en exercice, nos objectifs sont (1) d'expliquer les défis que vous aurez à relever pour gérer vos employés, (2) de montrer que la manière de relever ces défis peut contribuer (ou nuire) à l'atteinte des objectifs de votre organisation et (3) de proposer des outils qui vous aideront à prendre les décisions les mieux adaptées à votre contexte.

Quelle que soit la taille de l'équipe que vous serez amené à gérer, vous devrez allouer une grande partie de votre temps à l'élaboration de plans d'action pour obtenir des résultats opérationnels. La réalisation de vos objectifs étant fortement tributaire de la contribution des membres de votre équipe, vous devrez vous engager dans plusieurs activités de gestion des ressources humaines : planification du travail de l'équipe, assignation des tâches aux employés, évaluation de leur rendement, formation, mobilisation, transmission de l'information pertinente pour l'exécution du travail, etc.

Il vous faudra également interagir avec le service des ressources humaines qui vous accompagnera dans la gestion quotidienne de vos employés afin de résoudre, par exemple, des problèmes d'absentéisme ou des conflits interpersonnels. Vous aurez aussi besoin de l'expertise des professionnels RH pour vous guider dans vos décisions de gestion sur des sujets plus spécialisés, comme l'interprétation des lois ou la recherche de moyens innovants pour venir à bout de certaines difficultés.

En un clin d'œil

Avant de prendre une décision en ressources humaines, le gestionnaire est appelé à soupeser six éléments : ses connaissances, les outils de GRH disponibles, ses rôles et ses responsabilités, le soutien du service des RH, les rôles des autres acteurs et les pièges ou erreurs à éviter (**figure 1.4**).

Figure 1.4 Le gestionnaire et les ressources humaines

Premièrement, le gestionnaire fera appel aux connaissances en gestion des ressources humaines qu'il a acquises au fil du temps pour résoudre des problèmes ou faire des choix. L'objet de ce livre consiste à lui présenter les connaissances essentielles qu'il devrait maîtriser. Par exemple, une connaissance du vocabulaire propre à ce champ d'expertise constitue un prérequis à une communication efficace avec les professionnels RH.

Deuxièmement, le gestionnaire doit connaître la gamme des outils que le service des ressources humaines ou la haute direction met à sa disposition. Par outils, il faut entendre les formulaires, les grilles d'analyse, les techniques, les systèmes informatisés qui vont aider le gestionnaire à assumer ses responsabilités. Quand l'organisation est syndiquée, la convention collective devient pour le gestionnaire un autre outil de travail.

Troisièmement, le gestionnaire doit cerner les responsabilités et les rôles qui lui sont dévolus. Le fait de connaître ses responsabilités permet d'éviter les conflits de juridiction entre les différents acteurs de la gestion des ressources humaines. Quatrièmement, le gestionnaire doit regarder du côté de l'aide que le service des ressources humaines peut lui fournir : conseils, soutien, collaboration, etc.

Ensuite, d'autres acteurs, internes ou externes, ont des rôles importants à jouer en matière de RH. Pensons ici aux syndicats, qui influencent la nature des politiques et des pratiques RH. Enfin, le gestionnaire doit se méfier des pièges et des erreurs qui le guettent, par exemple de croire qu'un professionnel performant fera nécessairement un bon gestionnaire.

Êtes-vous prêts ?

1. Quels rôles puis-je jouer dans le domaine de la gestion des ressources humaines ?

Comme gestionnaire, votre rôle central est de vous assurer que vos employés ont des comportements appropriés et contribuent à la performance organisationnelle. À cette fin, vous devez traduire les objectifs de votre secteur d'activités en cibles concrètes et précises. Il vous faut, entre autres, assurer une bonne communication avec vos employés et avec les autres instances de l'entreprise, assumer vos responsabilités de gestion (planifier, implanter et contrôler), mobiliser vos employés, remplir certaines tâches administratives et résoudre les problèmes qui se présentent.

Consultez la section 1.2.2.

2. Quels sont les acteurs et les parties prenantes de la GRH ?

La gestion des ressources humaines est partagée entre différents acteurs : les employés, vous-même comme gestionnaire, la haute direction, les professionnels en gestion des ressources humaines et les syndicats. Elle est également influencée par plusieurs parties prenantes : les clients, les gouvernements, les consultants, les autres fournisseurs externes et les divers groupes de pression. Bien qu'ils n'aient pas d'impact direct sur les pratiques ressources humaines, ces influenceurs peuvent agir indirectement sur la façon dont les entreprises gèrent leurs employés.

Consultez la section 1.2.

3. Quels sont les objectifs de la GRH ?

L'objectif principal de la gestion des ressources humaines est de contribuer à la performance organisationnelle afin d'en assurer la pérennité. C'est ce qu'on appelle la production de valeur. La fonction RH contribue principalement à cette finalité par des activités d'attraction, de rétention, de développement et de mobilisation des employés. En effet, la gestion des ressources humaines se trouve au cœur de la production de valeur, car un ensemble cohérent d'activités RH favorise chez les employés des attitudes et des comportements adéquats qui exercent un effet positif sur la qualité des produits et services, ce qui assure la santé financière et la pérennité de l'organisation.

Consultez la section 1.4.1.

4. Qu'est-ce qui différencie les deux modèles de gestion des ressources humaines ?

Dans le modèle traditionnel, la main-d'œuvre est principalement considérée comme un coût, les employés, comme de simples unités de production, et la gestion des ressources humaines est souvent beaucoup plus réactive que proactive. Au sein de ce type d'organisation, le service des RH occupe principalement une fonction administrative. À l'inverse, dans un modèle innovant, les dépenses en ressources humaines sont considérées comme un investissement, et les employés, comme un actif qu'on souhaite développer. Le rôle de la fonction RH est au cœur de toutes les activités de l'organisation et s'adapte constamment aux différentes situations, quitte à concevoir des pratiques qui lui sont propres.

Consultez la section 1.4.2.

5. Qu'est-ce qui justifie les différentes configurations de la fonction ressources humaines ?

La fonction RH est dépendante du contexte d'une organisation et du modèle de gestion adopté par ses dirigeants. La taille de l'organisation et son niveau de développement ont une influence sur la fonction ressources humaines : inexistante dans une très petite organisation, cette fonction peut être très élaborée dans une entreprise de grande taille.

Consultez la section 1.4.3.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Quels sont les acteurs internes de la gestion des ressources humaines et quelles sont leurs responsabilités respectives ?
2. Qu'est-ce qui distingue une pratique RH d'une politique RH ?
3. Qu'est-ce qui différencie les très petites entreprises des grandes à l'égard de leur fonction ressources humaines ?
4. Quelles sont les étapes qui conduisent les pratiques RH à influencer la performance financière et la pérennité des organisations ? Pourquoi ?
5. Quels sont les six éléments du modèle de prise de décision du gestionnaire ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. Pourquoi le rôle du gestionnaire diffère-t-il selon que son organisation adhère à un modèle traditionnel ou renouvelé ? La décentralisation des responsabilités vers le gestionnaire présente des avantages, comme la rapidité de la prise de décision, mais ne comporte-t-elle pas aussi des inconvénients ?
2. Pourquoi la performance d'un service fonctionnel comme le marketing ou la finance dépend-elle de la méthode utilisée par le gestionnaire pour gérer ses employés ?
3. Pourquoi la fonction RH doit-elle suivre l'évolution de l'organisation et s'y adapter ?

Exercez-vous !

La concurrence féroce oblige de nombreuses organisations à trouver des moyens pour améliorer leur performance. Tel est le cas d'une entreprise de commerce de détail : la haute direction a demandé à chacune de ses succursales de réorganiser le travail afin de diminuer les coûts. Elle laisse cependant aux directeurs de succursale le soin de déterminer la manière d'atteindre cet objectif.

Au milieu de l'été, le directeur d'une des succursales de Joliette, qui est en poste depuis un peu moins d'un an, décide unilatéralement de réorganiser le travail de la façon suivante : (1) le nombre de niveaux hiérarchiques diminue de un avec la suppression du poste de directeur adjoint ; (2) l'appellation des postes change, passant de « directeur, directeur adjoint, superviseurs et employés » à « directeur, chefs d'équipe et associés » ; (3) le rôle de chef d'équipe devient plus central, en raison de sa relation avec le directeur, qui est plus étroite, et du rôle de mobilisation qu'il est appelé à jouer auprès des associés, de pair avec le directeur. Deux jours après avoir pris cette décision, le directeur rencontre les employés présents à la succursale environ 15 minutes pour les mettre au courant des changements qui s'en viennent. Il distribue ensuite un document d'une page qui trace les grandes lignes de la réorganisation.

Aussitôt, un vent de panique souffle. Le directeur adjoint s'oppose à cette réorganisation, ne sachant pas s'il va pouvoir être muté ailleurs dans l'entreprise. Les chefs d'équipe, qui sont déjà surchargés de travail, ont peur de devoir assumer les responsabilités du directeur adjoint, dont le poste va être supprimé. Quant aux employés, maintenant appelés « associés », ils craignent que leur chef d'équipe soit si occupé qu'il ne puisse plus les aider. Au fur et à mesure qu'ils reviennent de vacances, les employés sont mis au courant des changements par leurs collègues. Des rumeurs commencent à circuler, et la résistance s'organise…

Trois mois se sont écoulés depuis que le directeur a annoncé sa réorganisation. Aucune mesure n'a toutefois été mise en œuvre à ce jour… Déjà plusieurs employés (surtout des jeunes) et un chef d'équipe ont démissionné. La période des Fêtes, qui est cruciale pour les ventes dans le secteur du détail, approche à grands pas…

Questions

1. Pourquoi ce projet de réorganisation a-t-il suscité autant de réactions chez les employés ? Quelles croyances ont sans doute guidé le mode de gestion adopté par le directeur ?
2. Le directeur aurait-il pu s'y prendre autrement ? Si oui, comment ?

Références

Blake, A. M., et Moseley, J. L. (2010). One hundred years after *The Principles of Scientific Management* : Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology, *Performance Improvement*, avril, 49(4), 27-34.

Crevier, G. (2013). *La Presse*, 20 mars 2013, www.lapresse.ca/debats/mot-de-lediteur/201303/20/01-4633052-la-presse-sera-offerte-gratuitement.php.

D'Amours, M. (2006). *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Éditions Saint-Martin, 150 p.

Dolan, S. L., et Saba, T. (2013). *Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques*, 5e édition, Pearson éditeur, 757 p.

Dompierre, G., Langis, N., Massé, S., et St-Onge, S. (2003). La gestion par équipes de travail chez Lauralco Québec inc., Le centre de cas HEC Montréal, 11 p.

Engerman, S. L., et Gallman, R. E. (2000). *The Cambridge Economic History of the United States, vol. 3 : The Twentieth Century*, First Edition, 1145 p.

Harris, H. J., Engerman, S. L., et Gallman, R. E. (2002). *The Cambridge economic history of the United States, vol. 3 : The twentieth century*, New York, Cambridge University, *Enterprise and Society*, mars, 3(1), 162-165.

Kanigel, R. (1997). *The One Best Way : Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Viking, 675 p.

Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, Éditions Liaisons, 229 p.

Le Louarn, J.-Y., et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 264 p.

Ministère de l'Industrie, Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence (2008). Foncer pour gagner : rapport final juin 2008, chapitre 3, La mondialisation et le rythme du changement, gouvernement du Canada, 160 p.

O'Connor, E. (1999). Minding the workers : The meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo, *Organization*, mai, 6(2), 223-246.

Schultz, H., et Gordon, J. (2011). *Onward : How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*, Rodale, 350 p.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., et Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5e édition, Chenelière Éducation, 459 p.

PARTIE 1
Inscrire la GRH dans son contexte

CHAPITRE 2

Gérer dans le respect des droits individuels

Urwana Coiquaud

SOMMAIRE

p.25_ 2.1 Les objectifs du gestionnaire en droit des rapports individuels de travail
p.25_ 2.2 Les rôles, les responsabilités et l'environnement juridique du gestionnaire
p.33_ 2.3 La gestion des rapports individuels de travail

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, l'environnement dans lequel vous évoluez est paramétré par de nombreuses règles (lois, règlements, contrats, normes, politiques). Dans ce contexte, plusieurs questions vous interpellent :

1. De quelle marge de manœuvre est-ce que je dispose en matière de gestion des rapports individuels de travail ?
2. Comment choisir les personnes-ressources susceptibles d'être consultées ? À quel moment la rencontre doit-elle avoir lieu et comment m'y préparer ?
3. Ai-je une bonne connaissance de mon environnement juridique ?
4. Que puis-je attendre d'un salarié au chapitre du comportement et des attitudes ? Que peut-il attendre de moi et de l'organisation ?
5. À quelles situations problématiques accorder une attention particulière ?

Mise en situation -

Vous venez d'être engagé à titre de gestionnaire au service commercial de la société Agilinbio.

À peine la journée de travail a-t-elle commencé que vous recevez la visite de Robert, qui est chauffeur au service de livraison et n'a qu'un an d'ancienneté ; il a la mine sombre et les yeux rouges. Il vous demande l'autorisation de s'absenter pendant quatre jours pour rester auprès de sa conjointe, grièvement blessée dans un accident.

Vous réfléchissez à cette demande quand un collègue vous informe qu'Ernesto, qui assure le suivi des commandes, a commis une erreur qu'il a tenté de dissimuler en falsifiant le bon de commande original. Cette façon d'agir vous met hors de vous ! Vous n'avez pas encore eu le temps de vous calmer qu'Esther fait une entrée fracassante dans votre bureau. Elle appartient à un groupe de travailleurs qui, à la suite de la réorganisation du service d'expédition, doivent désormais travailler le samedi. Or, selon les préceptes de sa religion, ce jour correspond à un jour de repos. Juive pratiquante, elle réclame un réaménagement de son horaire de travail afin de pouvoir respecter ses obligations religieuses. Vous la rassurez et déclarez que vous allez faire le nécessaire pour régler ce problème au plus vite.

Tandis que vous vous dirigez vers le service d'expédition où travaille Esther afin de vous entretenir avec son superviseur, vous croisez Mathieu, qui vous bouscule. Vous vous attendez à quelques mots d'excuse, mais il passe son chemin comme si de rien n'était. Vous constatez qu'il est de fort mauvaise humeur, car le service des ressources humaines a refusé de lui accorder le congé sans solde qu'il réclamait. Depuis lors, il se montre désagréable à l'égard de ses collègues et de la clientèle. Cette bouderie vous apparaît intolérable et vous entendez y mettre un terme.

Enfin, les activités de votre service se trouvent souvent paralysées en raison de problèmes informatiques. Vous souhaitez régler cette situation en faisant appel à un informaticien. Allez-vous l'engager en tant que salarié de l'entreprise ou à titre de consultant ? Chose certaine, ce matin, vous pensez qu'il est bien plus facile de satisfaire les clients que de diriger les employés !

Dans les prochaines sections, nous tenterons de mettre en évidence les aspects juridiques de certaines décisions que vous serez appelé à prendre en tant que gestionnaire.

2.1 Les objectifs du gestionnaire en droit des rapports individuels de travail

Dans la pratique quotidienne de votre métier, il est important que vous connaissiez les différentes lois qui régissent les rapports individuels de travail et que vous sachiez comment résoudre les situations litigieuses courantes, mais peut-on travailler seul dans ce domaine ? Et quels sont les réflexes à acquérir ?

Pour répondre à ces questions, il vous faudra non seulement cerner votre rôle et vos responsabilités dans cet environnement juridique et en comprendre les outils, mais aussi connaître les personnes susceptibles de vous aider. Une fois ces points précisés, trois aspects des rapports individuels de travail seront explorés :

1. Que doit savoir le gestionnaire au sujet du contrat de travail et des principes de non-discrimination ?
2. Quelles sont les normes minimales de travail et quels sont leurs effets ?
3. Comment et selon quelles modalités la relation d'emploi se termine-t-elle ?

2.2 Les rôles, les responsabilités et l'environnement juridique du gestionnaire

Au cours des dernières décennies, l'environnement réglementaire du gestionnaire en matière de gestion des ressources humaines s'est complexifié, modernisé ou réformé. Que l'on songe à l'introduction des dispositions en matière de harcèlement psychologique, à la création de la CNESST ou à la bonification des normes, chacune de ces illustrations montre l'importance de bien connaître son environnement juridique et ses changements éventuels. Nous présenterons cet environnement après avoir examiné les rôles et les responsabilités du gestionnaire.

2.2.1 Les rôles du gestionnaire

Dans le cadre de vos fonctions, vous porterez deux chapeaux : celui d'employé de l'organisation et celui de gestionnaire qui supervise d'autres employés. Une double tâche, exigeante et stimulante à la fois, comportant des avantages et des responsabilités.

- En qualité d'**employé**, vous avez comme les autres des droits et des obligations : vous devez être présent aux heures requises, effectuer le travail qui vous est demandé, agir avec professionnalisme. En contrepartie, vous recevrez un salaire, bénéficierez de vacances, de jours de congé, etc.
- En qualité de gestionnaire, vous pourrez être considéré comme **cadre**. Dans un tel cas, vous incarnerez l'autorité et l'image patronales et, à ce titre, votre comportement devra être exemplaire[1], car à défaut, le lien de confiance qui vous unit à l'employeur risque de s'en trouver fragilisé.

Cadre
Salarié à qui l'employeur délègue une partie de son autorité. Il voit à l'exécution et au contrôle des opérations et dispose d'autonomie. En contrepartie, l'employeur lui accorde une certaine confiance et compte sur sa discrétion, sa loyauté et son professionnalisme.

En tant que cadre et gestionnaire, vous vous trouverez à l'occasion devant des situations ayant des impacts juridiques. Dans certains cas, la situation se révélera peu problématique, comme l'octroi de jours de congé à Robert ; vous serez capable de décider seul. Dans d'autres cas, par exemple celui d'Esther, vous aurez besoin de l'aide du service des ressources

1. *Savard* c. *Hydro-Québec* [2003] QCCRT 376 (CanLII), par. 107, 112-115 ; *Gélinas et Université du Québec à Trois-Rivières* [2017] QCTAT 632, par. 239, 264-265.

humaines, s'il en existe un, ou de celle d'un professionnel, par exemple, un avocat ou un conseiller en ressources humaines ou en relations industrielles. Il vous reviendra alors de préparer le dossier. Vous trouverez, dans la Boîte à outils suivante, quelques conseils pour gérer ces situations :

Boîte à outils

La préparation d'une rencontre avec le service des RH ou avec un professionnel (conseiller ou avocat)

Avant la rencontre

- Réunissez tous les documents relatifs à l'affaire ; faites des copies des originaux pour les remettre et conservez les originaux. Il peut s'agir, par exemple :
  - des bulletins de paie ;
  - du contrat de travail ou de la convention collective en vigueur, ou des politiques de l'employeur énoncées dans le manuel des employés ;
  - de correspondance (par courriel, par télécopieur ou par la poste) ;
  - des avenants éventuels (modifications apportées au contrat) ;
  - de lettres ou d'avis disciplinaires ;
  - de certificats médicaux ;
  - de comptes rendus de réunions ou de rencontres ;
  - de justificatifs des frais.
- Établissez la chronologie des événements.
- Indiquez les noms des personnes en cause.
- Dressez la liste des questions sur lesquelles vous souhaitez qu'on vous éclaire.

Durant la rencontre

- Expliquez les faits relatifs à l'affaire de manière concise et précise.
- Révélez l'information que vous détenez, qu'elle soit négative ou positive ; laissez au conseiller ou à l'avocat le soin de déterminer ce qu'il considère comme pertinent.

En qualité de gestionnaire, vous serez chargé de constituer le dossier ou, à tout le moins, on fera appel à vous pour réunir les faits ou les restituer. Dès lors, faites preuve de vigilance, d'application et de sens de l'organisation dans votre travail.

2.2.2. Les droits de direction du gestionnaire

Le gestionnaire sert de courroie de transmission de l'information et des décisions entre l'employeur et les employés. Il exerce les **droits de la direction** par délégation. Évidemment, ses attributions en matière de gérance sont variables. Ses prérogatives découlent d'un ensemble de facteurs, tels que la philosophie de l'entreprise, sa taille, son secteur d'activité, ou l'existence de normes et de règles à respecter. Parfois, il dispose d'un pouvoir discrétionnaire (ex. : il est libre d'engager la personne la plus compétente à ses yeux) ; parfois, son pouvoir est limité par la présence de spécialistes (le service des RH), qui prennent en charge le problème, ou de règles auxquelles il doit se conformer rigoureusement (ex. : une politique de l'entreprise).

La rubrique Au cœur de l'action ci-après illustre l'éventail des décisions possibles devant une même situation, leur importance et leurs répercussions.

Au cœur de l'action

Durant les heures de travail, vous prenez Paul en train de consulter un site internet au contenu inapproprié.

- Vous faites mine de ne rien voir et vous repartez sans rien dire vers votre bureau. Votre silence ne donne-t-il pas à penser que ce genre d'agissement est toléré ? Est-ce conforme aux normes ou aux pratiques organisationnelles ? Ce geste peut-il être considéré comme un vol de temps ? Pouvez-vous fermer les yeux sur cette façon d'agir ?
- Vous congédiez sur-le-champ l'employé fautif. Votre geste est-il conforme à la loi ? Existe-t-il une directive sur l'usage d'internet dans l'entreprise ? Le cas échéant, que prévoit-elle ?
- Vous convoquez Paul pour lui imposer une mesure disciplinaire, mais laquelle choisir ? Les politiques de l'entreprise comprennent-elles des règles concernant l'utilisation d'internet ? Prévoient-elles des mesures précises pour ce type de faute ? Par le passé, avez-vous eu affaire à des situations similaires ? Le cas échéant, pouvez-vous vous servir de cette expérience ? Paul a-t-il déjà fait l'objet de mesures disciplinaires ?
- Vous lui faites savoir de vive voix que la consultation de ce genre de site est inappropriée, mais vous ne prenez pas de mesure disciplinaire. Devriez-vous vous en remettre à la direction des ressources humaines ?

La fonction du gestionnaire se révèle cruciale quant à l'application des règles de droit ; retenez toutefois que celle-ci n'incombe pas au seul gestionnaire. Ainsi, à l'interne, et selon la problématique en cause, vous pourriez bénéficier de l'appui du service des ressources humaines ou, en son absence, de celui de la direction. À l'externe, selon la nature des problèmes soulevés ou du secteur économique de l'entreprise, le gestionnaire pourra s'adresser à des associations, à des comités sectoriels, à des organismes gouvernementaux (ex. : CNESST) ou à des avocats pour obtenir de l'information, de la documentation, suivre une formation ou encore solliciter des avis.

2.2.3 L'environnement juridique du gestionnaire dans la gestion des rapports individuels de travail

L'environnement juridique dans lequel vous évoluez, en tant que gestionnaire, comprend plusieurs sources de droit : les lois, les règlements, les contrats de travail, les conventions collectives (**chapitre 3**) et les politiques d'entreprise. Comment vous y retrouver dans toutes ces sources ? Les sections qui suivent ont pour objet de vous renseigner sur chacune d'entre elles. D'entrée de jeu, il importe de déterminer si l'entreprise relève de la compétence fédérale ou provinciale.

Les lois fédérales ou les lois provinciales ?

Le régime fédératif de notre pays prévoit le partage des compétences entre le fédéral et les provinces. Ainsi, environ 90 % de la main-d'œuvre canadienne est soumise aux lois provinciales et 10 % aux lois fédérales. Le gestionnaire doit, par conséquent, déterminer si ce sont les lois fédérales du travail ou les lois provinciales qui s'appliquent à son entreprise.

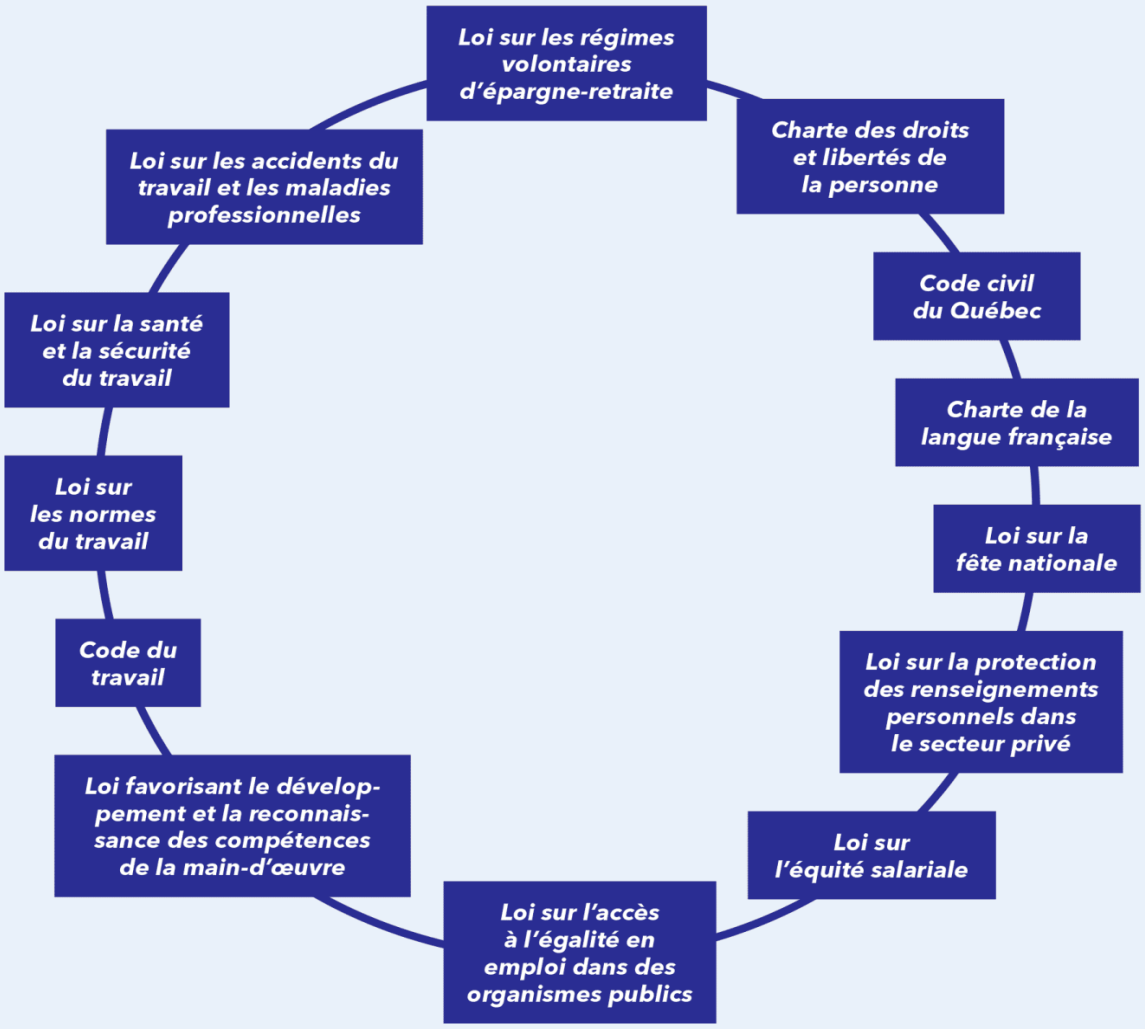
La réponse à cette question est complexe, mais sachez qu'en général les relations de travail sont de compétence provinciale, de sorte qu'au Québec le gestionnaire applique généralement les dispositions provinciales lorsque la nature de l'activité de l'entreprise relève de la compétence provinciale. À l'inverse, lorsque la nature de l'activité relève de la compétence fédérale, les lois fédérales s'appliquent en matière de relations de travail.

Cette réponse appelle une nouvelle question : quelles sont les activités qui relèvent de la compétence exclusive du fédéral ? En règle générale, les entreprises de compétence fédérale sont celles dont l'activité touche : (a) les rapports avec les autres pays, par exemple, les liaisons aériennes, le transport par voie aérienne ou maritime, la radiodiffusion ; (b) les liens interprovinciaux, par exemple, le transport routier et ferroviaire entre les provinces ; ou (c) l'intérêt national, par exemple, l'énergie nucléaire, la défense nationale, la monnaie, les banques. Cette règle souffre de nombreuses exceptions dont nous ne traiterons pas dans cet ouvrage (pour aller plus loin, voir Brun, Tremblay et Brouillet, 2014). Dans les prochaines lignes, nous présenterons l'environnement réglementaire du gestionnaire œuvrant dans une entreprise de compétence provinciale.

L'environnement légal du gestionnaire

Les lois qui s'appliquent au domaine du travail sont nombreuses et, malheureusement, il n'existe pas de code où elles seraient fusionnées. L'environnement juridique, quoique représenté ici de façon non exhaustive, y est très fragmenté, comme l'illustre la **figure 2.1** présentée ci-dessous.

Figure 2.1 L'environnement légal du gestionnaire au Québec en GRH



Chacune des lois apparaissant à la figure 2.1 a un objectif particulier. Par exemple, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* s'attache à prévenir les accidents et les maladies professionnelles en mettant en place des mécanismes de prévention ; la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* indemnise la personne victime de lésions professionnelles. En outre, les lois définissent les personnes à qui elles s'adressent. Par exemple, la *Loi sur les normes du travail* exclut en principe le cadre supérieur de son champ d'application, ce qui signifie qu'en principe il ne pourra pas s'en prévaloir. En résumé, chaque loi a un objet précis et s'adresse à un ensemble de personnes en particulier.

Il faut cependant souligner que le *Code civil du Québec* et la *Charte des droits et libertés de la personne* font figure d'exceptions dans ce paysage. Ces textes ont une portée plus large que les lois dont il a été question plus haut ; ils ne s'adressent pas exclusivement aux travailleurs. Le *Code civil du Québec* traite d'autres aspects que le droit du travail, comme la filiation et le mariage. De la même façon, la *Charte des droits et libertés de la personne* a une portée plus large que les seuls rapports de travail, puisqu'elle s'adresse notamment au locataire, au client.

On trouvera au **tableau 2.1**, ci-dessous, l'énumération des principales lois qui comportent des dispositions touchant les salariés. On y expose l'objet de chacune d'elles ainsi qu'un exemple d'application.

Tableau 2.1 Aperçu des principales lois du travail

Année	Intitulé de la loi et référence	Objet de la loi	Exemple d'application
1975	*Charte des droits et libertés de la personne,* RLRQ, c. C-12	Énonce les droits et libertés fondamentaux et fixe des normes antidiscriminatoires dans le domaine du travail.	Kali réclame qu'on lui donne cinq jours de congé pour pratiquer sa religion. Ai-je l'obligation de les lui accorder ?
1991	*Code civil du Québec,* RLRQ, c. CCQ-1991	Régit les rapports de nature privée.	Julien envisage d'aller travailler chez notre concurrent. La clause de non-concurrence inscrite dans son contrat de travail l'en empêche-t-elle ?
1977	*Charte de la langue française,* RLRQ, c. C-11	Protège la langue française en milieu de travail.	Pour cette promotion, on demande à Lucas de bien connaître l'espagnol. Puis-je exiger la maîtrise de cette langue ?
1965	*Code du travail,* RLRQ, c. C-27	Encadre les rapports collectifs de travail.	Merwan encourage ses compagnons de travail à se syndiquer. Puis-je le réprimander ?
1979	*Loi sur les normes du travail,* RLRQ, c. N-1.1	Fixe les normes minimales de travail et accorde aux salariés des recours en cas de non-respect.	Suzanne refuse de faire des heures supplémentaires. Peut-on lui donner un avis disciplinaire pour insubordination ?
2000	*Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics,* RLRQ, c. A-2.01	Établit un cadre d'accès à l'égalité pour remédier à la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi (femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais).	La journée de formation organisée par l'entreprise sera destinée en priorité aux femmes. Cette décision est-elle justifiée et conforme au droit ?
1996	*Loi sur l'équité salariale,* RLRQ, c. E-12.001	Corrige les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories à prédominance féminine.	Les titulaires des postes de secrétaire, majoritairement des femmes, reçoivent une rémunération qui est en moyenne inférieure de 15 % à celle que reçoivent les hommes pour un emploi comparable. Est-ce conforme à la législation ?
1978	*Loi sur la fête nationale,* RLRQ, c. F-1.1	Détermine que le 24 juin est un jour férié et chômé.	Pour terminer une commande, deux équipes de travail devraient venir travailler le 24 juin. Puis-je l'exiger d'elles ?

Tableau 2.1 Aperçu des principales lois du travail (suite)

Année	Intitulé de la loi et référence	Objet de la loi	Exemple d'application
1996	*Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé,* RLRQ, c. P-39.1	Assure la protection des renseignements personnels et fixe des règles relatives à la collecte, à la détention, à l'utilisation et à la communication de ces renseignements en milieu de travail.	Éva réclame qu'on lui communique son dossier disciplinaire. Puis-je le lui refuser ?
1979	*Loi sur la santé et la sécurité du travail,* RLRQ, c. S-2.1	Vise l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ; détermine les droits et obligations des travailleurs et de leurs associations, des employeurs et de leurs associations ; fixe des mécanismes et des recours destinés à concrétiser les visées de la loi.	Frederico refuse de travailler à cause du froid. Ses doigts sont engourdis, malgré les gants. Il a peur de mettre en danger ses compagnons de travail, car il n'a plus la dextérité requise. Quelle décision dois-je prendre ?
1985	*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles,* RLRQ, c. A-3.001	Établit pour les victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles le droit aux indemnités, à la réadaptation, à l'assistance médicale et au retour au travail.	Essya est de retour à son poste après un accident du travail. Son médecin préconise un retour progressif, à raison de quatre jours par semaine, puis à temps plein après une période de deux mois. Puis-je accélérer cette reprise du travail ?
2014	*Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite,* RLRQ, c. R-17.0.1	Propose un régime d'épargne-retraite collectif accessible graduellement dans les entreprises québécoises aux salariés qui choisiront d'y adhérer, le but étant d'encourager l'épargne-retraite chez tous les travailleurs québécois.	Vingt salariés du cabinet de conseil aspirent à cotiser à un régime volontaire d'épargne-retraite. En tant que gestionnaire, êtes-vous tenu d'y souscrire ?

Liens web

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ)

cdpdj.qc.ca

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

cnesst.gouv.qc.ca

Une pluralité de lois encadre les activités de travail. Le morcellement des lois en fonction de leurs objets particuliers s'explique par la façon dont le droit du travail contemporain a été édifié : au coup par coup, en fonction des intérêts ou des besoins du moment. Il est donc important que le gestionnaire définisse le problème auquel il doit faire face afin, dans un premier temps, de cerner la loi ou les lois susceptibles de s'appliquer à la situation, puis, dans un deuxième temps, de s'assurer que la personne apparemment visée par la disposition est bien couverte par cette loi.

De ces lois découlent des obligations et des droits qui, en cas de non-respect, donneront accès à des recours devant des tribunaux administratifs chargés d'interpréter et d'appliquer les lois ; ceux-ci s'ajoutent parfois aux juridictions ordinaires (tribunaux de droit commun), dont nous ne traiterons pas ici. La **figure 2.2** met en relation les lois, les organismes administratifs chargés de les mettre en œuvre et de les appliquer, et les tribunaux qui disposent des plaintes alléguant notamment une contravention à la loi et qui tranchent les litiges. Il est important de retenir que chaque droit accordé par une loi donne naissance à une juridiction qui pourra être saisie pour en assurer l'exécution, en sanctionner l'inexécution ou l'interpréter et ainsi donner naissance à la **jurisprudence**.

Jurisprudence
Ensemble de décisions, suffisamment concordantes, rendues par les juridictions sur une question de droit (Guillien et Vincent, 1988).

La plupart des organismes gouvernementaux, tels que la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), offrent des formations, des guides et de la documentation. Ils proposent aussi des services de médiation-conciliation.

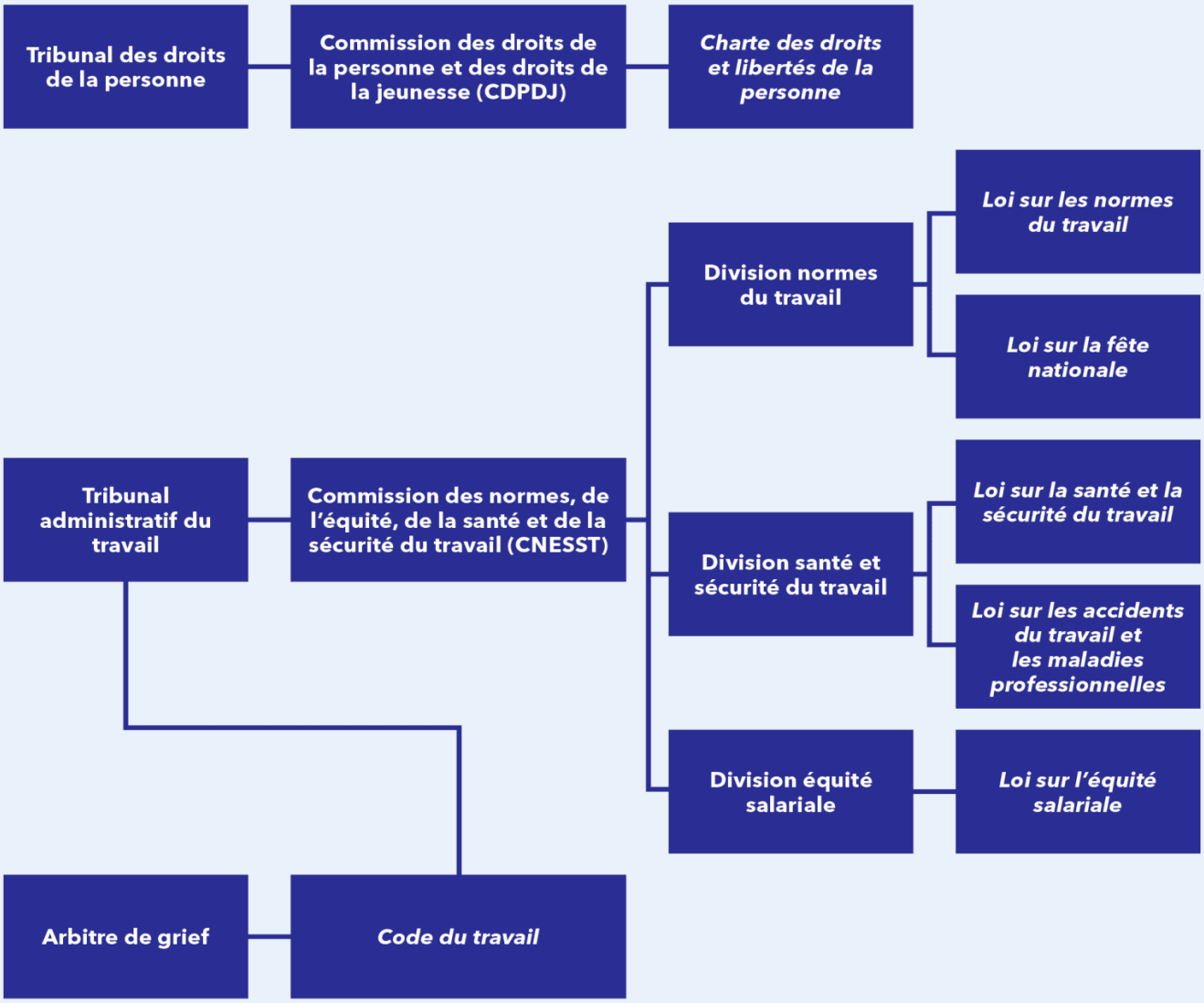
L'environnement dans lequel évolue le gestionnaire est donc constellé de lois générales ainsi que de lois et règlements plus spécifiques. À cela s'ajoutent les clauses que les employés négocient individuellement (le contrat individuel de travail) ou ensemble (la convention collective) avec l'employeur ; ces deux sources constituent l'environnement conventionnel de la relation de travail.

Contrat de travail
Contrat passé entre une personne – un salarié – qui s'engage à mettre son travail à la disposition d'une autre – un employeur –, sous la direction de laquelle elle se place, moyennant rémunération.

L'environnement contractuel du gestionnaire

Comme nous le verrons au **chapitre 3**, en milieu syndiqué, la convention collective définit les conditions de travail des salariés. En son absence, le **contrat de travail** contient les modalités des rapports de travail.

Figure 2.2 Les lois, les organismes et les tribunaux spécialisés en droit du travail



Passons outre à la question de la coexistence de ces deux sources et retenons que la convention collective prévaut, même si le contrat individuel de travail a été conclu antérieurement[2].

Notons toutefois que les rapports de travail, qu'ils soient individuels ou collectifs, ont en commun le fait d'être assujettis à un cadre législatif, lequel contient des lois dites d'ordre public. Ces lois s'imposent d'autorité aux parties et déterminent une norme absolue (l'interdiction de la discrimination, par exemple) ou fixent un minimum (le salaire minimum, par exemple). Ainsi, la *Loi sur les normes du travail* est une **loi d'ordre public**[3], ce qui signifie que toute disposition d'une convention collective ou d'un contrat de travail qui

Loi d'ordre public
Loi d'intérêt général dont les dispositions sont obligatoires et s'imposent aux parties en déterminant une norme absolue ou un minimum.

2. *Isidore Garon ltée* c. *Tremblay ; Fillion et Frères (1976) inc.* c. *Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, [2006] 1 R.C.S. 27, par. 47.
3. LNT, art. 93 et 94.

dérogerait à cette loi ou au règlement qui l'accompagne serait nulle. Les parties au contrat ne peuvent par conséquent ni y déroger ni y renoncer.

Il arrive aussi que le législateur prévoie un régime juridique qui, dans le silence des parties, est considéré comme l'expression des parties. Cela signifie que si vous engagez un salarié sans qu'un contrat de travail soit signé, la loi prévoit tout de même une série de droits et d'obligations pour chacune des parties. Par exemple, le *Code civil du Québec* oblige l'employé à être loyal.

Ainsi, la législation fixe le cadre à l'intérieur duquel les parties peuvent convenir de conditions de travail qui pourront être précisées, le cas échéant, dans le contrat de travail en milieu non syndiqué et dans la convention collective en milieu syndiqué. À ce cadre s'ajoutent les règles déterminées par l'employeur, dont il sera question dans la section suivante.

Le gestionnaire et les politiques de l'entreprise

L'élaboration et la mise en œuvre de politiques en matière de gestion des ressources humaines font partie intégrante des **droits** de tout employeur. Ceux-ci peuvent être précisés dans un manuel ou dans un guide destiné aux employés. Il est important pour le gestionnaire d'en maîtriser le contenu, de le communiquer aux employés et, le cas échéant, de le faire respecter. Le fait d'appliquer ces directives assure une gestion équitable et rigoureuse des conditions de travail, des méthodes et des règles de fonctionnement de l'entreprise.

En général, la rédaction initiale du manuel ainsi que sa mise à jour relèvent du service des ressources humaines ; s'il n'y en a pas, le gestionnaire devra assumer cette responsabilité conjointement avec la direction. Le guide contient généralement trois rubriques : la présentation de l'entreprise, les conditions de travail et les politiques internes. Dans la Boîte à outils qui suit, les détails de ces catégories sont fournis uniquement à titre d'illustration.

Boîte à outils

Les rubriques figurant généralement dans le manuel des employés

Présentation de l'entreprise	Conditions de travail	Politiques de l'entreprise
– Historique – Mission – Orientations – Activités – Organigramme	– Période de probation – Heures de travail – Paie – Congés (de maladie ; annuels ; de maternité ; parentaux ; de perfectionnement) – Jours fériés – Pauses – Avantages sociaux – Frais de déplacement	– Harcèlement – Utilisation des nouvelles technologies de l'information – Apparence personnelle – Usage du tabac, du cannabis, de l'alcool et des drogues

Le manuel doit avant tout se conformer aux lois existantes ; il faut donc le mettre à jour régulièrement.

Certaines situations de travail peuvent exiger une interprétation du texte ou soulever certains problèmes non envisagés au moment de son adoption, comme l'illustre la rubrique Au cœur de l'action suivante.

Au cœur de l'action

Dans le manuel à l'intention des employés de votre entreprise, la possibilité de congés sans solde destinés à la réalisation de projets d'études est prévue. Évita, qui occupe un poste d'aide-comptable, est férue de voile. Elle envisage d'aller se perfectionner pendant deux mois dans une école de voile britannique très réputée. Évita souhaite se prévaloir du programme de l'entreprise pour effectuer ce stage, mais vous refusez. Visiblement, votre interprétation de la notion de congé d'études est plus restrictive que celle que défend Évita.

Il est vrai que, dans cet exemple, le texte ne précise pas la nature des « études » pouvant faire l'objet d'un congé. Ainsi, le texte n'indique pas s'il s'agit uniquement d'un congé d'études à caractère scolaire. Ce manque de précision peut donner lieu à interprétation ; il faudra évaluer avec soin la décision qui sera prise soit par vous, soit par le service des ressources humaines, de façon à en mesurer les effets, présents et futurs, sur les employés et sur l'organisation.

Le manuel doit être rédigé de manière claire et précise ; ces qualités relatives au contenu sont tout aussi importantes que la diffusion qu'on en fera. En effet, pour que le gestionnaire puisse agir, il est crucial que le guide soit diffusé auprès des employés. Si le texte comprend des politiques jugées importantes pour l'entreprise, par exemple une directive concernant l'usage d'internet, il est recommandé de faire signer un accusé de réception par chaque employé.

Enfin, les règles figurant dans le manuel doivent être appliquées de façon uniforme. Ces deux derniers points (la diffusion et l'application uniforme) ont des répercussions en matière de gestion disciplinaire (**chapitre 9**) et, advenant un litige, ils seront examinés avec soin par les tribunaux.

Pour éviter d'exercer une gestion disciplinaire répréhensible, examinez les conseils réunis dans la Boîte à outils qui suit.

Boîte à outils

Conseils portant sur le contenu du manuel des employés et sur son application

Le gestionnaire doit veiller à ce que le manuel :
- soit conforme à la loi et à la convention collective, le cas échéant ;
- renferme des dispositions claires et non équivoques ;
- ait un contenu au caractère raisonnable ;
- soit connu des employés avant son entrée en vigueur ;
- indique clairement les conséquences liées au non-respect des règles énoncées ;
- soit appliqué de façon uniforme dès son entrée en vigueur.

Source : *Re Lumber & Sawmill Workers' Union, local 2537* v. *KVP co. Ltd.*, (1965) 16 L.A.C. 73.

2.3 La gestion des rapports individuels de travail

S'il représente un outil de gestion précieux pour les gestionnaires, le manuel ne supplante aucunement les dispositions de la loi. Après avoir brossé le portrait de l'environnement juridique du gestionnaire, voyons à présent la gestion des rapports individuels de travail. Trois thématiques seront abordées : la diversité, les normes du travail et la dissolution du lien d'emploi.

2.3.1 La gestion de la diversité

Le monde du travail québécois a profondément changé au cours des 40 dernières années. Au moment de l'édification du droit du travail, l'archétype du travailleur était un homme blanc, bien portant, marié à une femme et pratiquant une religion (le catholicisme ou le protestantisme). Aujourd'hui, ce modèle s'est transformé radicalement. L'arrivée des femmes en grand nombre sur le marché du travail, le recours à l'immigration en raison du déclin démographique de la société et de la pénurie de la main-d'œuvre contribuent à la diversité de la société québécoise contemporaine. Il revient dès lors aux gestionnaires d'assurer la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre dans les milieux de travail.

À cette diversité de la main-d'œuvre s'ajoute celle des contrats. Si le modèle fordiste sur lequel se basait le droit du travail reposait essentiellement sur un contrat entre un salarié et un employeur, l'éventail des formes contractuelles s'est considérablement diversifié depuis. Le contrat de travail à temps plein coexiste avec un nombre croissant de contrats temporaires, à temps partiel ou sur appel, qui apportent bien sûr une certaine précarité, mais qui accentuent aussi l'intérêt pour de nouvelles formes de mise en relation contractuelle, comme le recours au travail indépendant, aux agences de placement, à la sous-traitance, parfois au moyen de plateformes numériques. De manière générale, ces transformations affaiblissent la place occupée par le contrat de travail ; il devient difficile de l'identifier, car la frontière entre lui et les autres rapports de mise au travail est de plus en plus poreuse.

Forts de ces observations, nous analyserons d'abord la diversité contractuelle, puis celle des personnes.

La diversité des relations contractuelles

Recruter un salarié ou retenir les services d'un travailleur autonome, est-ce du pareil au même ? Telle est la question soulevée par la mise en situation exposée en début de chapitre au sujet de l'engagement d'un informaticien. Il peut être difficile pour le gestionnaire de distinguer l'employé du travailleur autonome. Or, cette distinction est cruciale sur le plan juridique, puisque la nature des rapports de travail ne sera pas la même. En général, la nécessité de recourir à une expertise à un moment donné, de répondre à une demande urgente justifie de retenir les services d'un travailleur autonome plutôt que d'engager un salarié. Voyons ce qui différencie le salarié du travailleur autonome à l'aide de l'exemple présenté dans la rubrique Au cœur de l'action qui suit.

Au cœur de l'action

La société Zacato éprouve régulièrement des difficultés avec son matériel informatique. Cette situation occasionne des pertes de temps considérables, chacun cherchant, même s'il n'a pas de connaissances précises, à résoudre le problème du moment. L'entreprise a le choix entre deux possibilités :

- **Créer un poste d'informaticien.** Celui-ci sera chargé de résoudre les problèmes du quotidien, de veiller aux mises à jour et à l'entretien régulier des ordinateurs. Il sera rémunéré au moyen d'un salaire, fera le travail demandé sous la supervision de l'employeur, bénéficiera de vacances et d'autres avantages sociaux, sera présent aux heures requises, accomplira le travail demandé en utilisant les moyens et le matériel de l'entreprise et sera évalué sur la qualité et l'envergure de son travail. L'informaticien et l'employeur cotiseront, selon le cas, aux différentes charges sociales (notamment l'assurance emploi, le Régime québécois d'assurance parentale et le Régime de rentes du Québec).
- **Retenir les services d'un consultant en informatique** qui aura les qualifications professionnelles nécessaires pour effectuer le dépannage informatique. Il disposera d'une grande autonomie dans la façon d'effectuer son travail, mais aussi dans le choix de ses clients. La société Zacato sera pour lui une cliente parmi d'autres. Les services de ce travailleur autonome seront payés sur présentation de factures et il devra lui-même cotiser aux régimes sociaux.

Pour le gestionnaire, l'enjeu pratique de cette distinction tient au fait que le travailleur autonome échappe aux dispositions du droit du travail. Par conséquent, il n'aura pas les mêmes droits que le salarié, et le gestionnaire n'aura pas les mêmes obligations à son égard, comme l'illustre le **tableau 2.2**. Par exemple, il n'exercera pas de pouvoir disciplinaire et ne contrôlera son travail qu'une fois la mission achevée. Le travailleur autonome ne pourra réclamer ni heures supplémentaires ni congés, puisqu'il n'est pas salarié. Cependant, cette situation peut être appelée à évoluer, et les tribunaux peuvent être saisis d'une demande de requalification du contrat du travailleur autonome (contrat d'entreprise) pour en faire un contrat de travail à la demande du travailleur, ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses pour l'organisation.

Tableau 2.2 La distinction entre le travailleur salarié et le travailleur autonome

Contrat de travail (rapports entre employeur et employé)	Contrat d'entreprise ou de service (rapports entre donneur d'ouvrage et entrepreneur indépendant ou travailleur autonome)
L'employeur dirige le travail, d'où la présence d'un lien de subordination*.	Il n'existe pas de lien de subordination juridique entre le donneur d'ouvrage (le client) et l'entrepreneur (le consultant). Au contraire, l'entrepreneur dispose d'autonomie et conserve la maîtrise de son travail.
Le salarié effectue personnellement sa prestation de travail.	En raison de l'indépendance fondée sur la maîtrise de compétences, l'entrepreneur est libre d'accomplir son travail comme il l'entend. Il peut donc s'entourer de personnes pour réaliser l'ouvrage ou le service.
L'employeur assume en général la responsabilité des erreurs commises par son employé.	L'entrepreneur répond de toutes ses erreurs à l'égard du donneur d'ouvrage.
Les instruments de travail sont en général fournis par l'employeur.	L'entrepreneur a la propriété des outils.
La rémunération est fixe ou déterminée (salaire).	L'entrepreneur réalise des bénéfices, mais il endosse parfois aussi des pertes (honoraires).

*Ce critère est de loin le plus important.

Examinons maintenant l'autre pan de la diversité, celui qui se rapporte aux multiples visages des travailleurs.

La diversité des milieux de travail

La situation d'Esther, décrite en début de chapitre, évoque une réalité que nous rencontrons de plus en plus fréquemment : celle de veiller au respect de l'égalité dans nos milieux de travail, d'avoir de la considération pour les différences et de savoir les gérer, notamment en tenant compte des autres employés. La rubrique Au cœur de l'action de la page suivante présente un autre cas illustrant cette réalité.

Au cœur de l'action

D'origine afghane, Zamanuddin Gulistani est un jeune homme de 28 ans qui travaille depuis 2 ans comme débroussailleur au nord du village de Saint-Michel-des-Saints. Avant d'arriver au Québec, en 2003, il n'avait jamais mis les pieds dans une forêt si dense, et encore moins tenu de débroussailleuse. Pendant qu'il aiguise son outil, il raconte le parcours qui l'a conduit de Kaboul au fin fond de la forêt québécoise. [...] À plus de trois heures et demie de route au nord de Montréal, le camp forestier a des airs de Nations unies ! Musulmans et chrétiens orthodoxes s'y côtoient, et on y parle russe, roumain ou farsi. Pour respecter les pratiques religieuses de chacun, le cuisinier offre toujours un choix de deux repas et veille à ce que le porc ne soit pas en contact avec les autres aliments. En tant que gestionnaire de cette compagnie forestière, quelles seront les mesures d'accommodement que vous allez envisager pour ces travailleurs ?

Source : M.-P. Paquin-Boutin, Forêt : place aux travailleurs immigrants – de Kaboul à Saint-Michel-des-Saints, *La Presse*, Actualités (vendredi 19 août 2005), p. A2.

Discrimination
Atteinte au droit à l'égalité consistant à réserver un traitement différent à un individu ou à un groupe d'individus en se fondant sur une de leurs caractéristiques personnelles.

Les milieux de travail sont devenus de véritables creusets de diversité. Si l'entreprise bénéficie de cette richesse, elle doit aussi la gérer et faire respecter le droit à l'égalité. La *Charte des droits et libertés de la personne* (CDLP ou la Charte) détermine que toute personne au Québec a le droit d'être traitée en pleine égalité et, par conséquent, d'être protégée contre la **discrimination** dans l'exercice de l'ensemble des droits et libertés reconnus par la Charte.

L'égalité en emploi consiste à mettre tout le monde sur un pied d'égalité en offrant les mêmes chances, les mêmes droits à tous afin que les distinctions ne puissent pas se faire sur des motifs discriminatoires (art. 10). Il ne s'agit donc pas d'accorder un privilège. Cependant, quels sont précisément les **motifs de discrimination reconnus par la CDLP** ? Ce sont les caractéristiques individuelles sur lesquelles vous ne pouvez pas vous appuyer pour justifier une décision touchant, par exemple, le recrutement, la mutation, la promotion et le congédiement ; elles sont présentées ci-dessous, dans le **tableau 2.3**.

Tableau 2.3 Les motifs de discrimination en vertu de l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (du Québec)

Motifs de discrimination	Définitions
Race, couleur, origine ethnique ou nationale	Quels que soient le pays d'origine ou la couleur de la peau.
Sexe	Femme, homme, personne intersexe.
Identité ou expression de genre	Personne transgenre (en transition ou pas) ou intersexe.
Grossesse	État de grossesse, congé de maternité.
Orientation sexuelle	Hétérosexualité, homosexualité.
État civil	Célibat, mariage, union civile, adoption, divorce, appartenance à une famille monoparentale, lien quelconque de parenté ou d'alliance.
Âge	Quel que soit l'âge ou le groupe d'âge auquel on appartient. Des exceptions prévues dans certaines lois peuvent cependant ne pas être discriminatoires (ex. : l'âge légal du vote, fixé à 18 ans).
Religion	Appartenance ou non à une confession religieuse, fait de pratiquer une religion en particulier ou de n'en pratiquer aucune.
Convictions politiques	Convictions fermes exprimées par l'adhésion manifeste à une idéologie politique, militantisme en politique partisane ou dans un groupe de revendication sociale, participation à des actions d'un syndicat comme groupe de pression sociale. (Ce motif n'inclut pas, comme tel, le fait d'appartenir à un syndicat.)

Motifs de discrimination	Définitions
Langue	Toute langue parlée, incluant les accents, le statut du français comme langue officielle du Québec n'étant cependant pas, en lui-même, discriminatoire.
Condition sociale	Place ou position particulière occupée dans la société en raison de faits ou de circonstances donnés (revenu, occupation, scolarité), par exemple les personnes défavorisées socialement, comme les bénéficiaires de l'aide sociale ou les sans-abri.
Handicap	Désavantage, réel ou présumé, lié à une déficience, soit une perte, une malformation ou une anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique, physiologique ou anatomique, ou moyen pour pallier un handicap : fauteuil roulant, chien-guide, prothèse.

Source : Adapté de Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2019, www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/motifs/Pages/age.aspx.

Après avoir examiné les motifs de discrimination, tentons de déterminer les moments où le principe de non-discrimination doit être respecté. Au regard de la *Charte*, la protection du droit à l'égalité est assurée pour l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines. Vous en trouverez l'illustration au **tableau 2.4**.

Tableau 2.4 Champ d'application du droit à l'égalité

	Il est interdit de discriminer...	Exemples de discrimination en emploi
Art. 18	au moment de la réception, de la classification ou du traitement des demandes par les bureaux de placement.	Vous avez classé les curriculum vitæ des candidats en fonction de leur origine ethnique.
Art. 18.1	dans un formulaire de demande d'emploi.	La question suivante figure dans le formulaire : Êtes-vous marié ?
	au cours d'une entrevue d'emploi.	Vous demandez au candidat s'il a des enfants.
Art. 11	dans les annonces d'emploi.	Vous affichez comme poste à pourvoir celui de « chauffeur ».
Art. 13	dans les documents juridiques (contrats, conventions collectives, etc.).	Seuls les employés dont le conjoint est du sexe opposé peuvent bénéficier de la protection collective.
Art. 16	au cours du processus de recrutement.	Vous posez la question suivante : Avez-vous dans le passé bénéficié de l'aide sociale ?
	au moment de l'apprentissage.	La période d'apprentissage pour les employés âgés de plus de 50 ans est allongée de 2 mois.
	pendant la période d'essai.	La période d'essai est plus longue pour les femmes que pour les hommes.
	au cours de la formation professionnelle.	Vous refusez d'offrir une session de formation à un groupe composé uniquement de membres de minorités visibles.
	au moment d'une promotion ou d'une mutation.	Vous refusez une promotion ou une mutation à une candidate en raison de sa grossesse.
	au moment d'un déplacement.	Vous décidez de retirer l'employée de son poste de conseillère parce qu'un client important n'aime pas traiter avec une personne d'origine africaine.
	à l'occasion de mises à pied, de suspensions ou de renvois.	En accord avec la direction, vous avez retenu le critère du sexe pour décider qui serait mis à pied, suspendu ou renvoyé.
	dans le contexte de décisions sur les conditions de travail.	Dans votre établissement, les travailleurs d'origine mexicaine n'ont pas le droit d'aller à la cafétéria ; on leur réserve plutôt une salle malpropre, sans eau ni électricité.
	au moment de l'établissement de catégories ou de classifications des emplois.	Dans les classifications des emplois, on demande des travailleurs qu'ils soient capables de soulever un poids de 50 kg. Cette exigence contribue à éliminer les personnes dont la force physique est moindre, notamment les femmes.

Au cœur de l'action

1. Vous décidez de ne pas engager Désiré Montambo à cause de la couleur de sa peau ; vous craignez que certains de vos clients refusent de traiter avec une personne noire.
2. Un produit lancé récemment a obtenu un grand succès auprès de la clientèle et la direction a demandé à l'ensemble du personnel de travailler les trois dimanches suivants pour répondre à cette hausse soudaine de la demande. Or, Laura, l'une des employées, est catholique pratiquante et ne peut pas travailler le dimanche.

Il existe plusieurs formes de discrimination, dont la **discrimination directe** et la **discrimination indirecte**. Bien qu'elle ne comporte pas de différences quant aux effets, cette distinction permet de mieux cerner les situations de discrimination. Analysons les deux exemples qui apparaissent dans la rubrique Au cœur de l'action ci-contre.

Dans le premier exemple, la discrimination est directe. Vous refusez d'engager un candidat à cause de son appartenance ethnique ; ici, la pratique ou la règle établit une distinction fondée sur l'un des motifs de discrimination mentionnés dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. Dans le deuxième exemple, il s'agit d'un cas de discrimination indirecte parce que, pour des raisons commerciales qui sont justifiées, l'employeur exige de ses employés qu'ils travaillent le dimanche ; la règle, apparemment neutre, s'applique également à tout le personnel, mais elle a un effet préjudiciable sur un individu en particulier en raison d'une « caractéristique personnelle » définie comme un motif de discrimination, en l'occurrence la religion.

Discrimination directe
Fait de soumettre une personne à un traitement différent reposant sur un motif de discrimination prohibé, et ce, de façon ouverte et avouée (CDPDJ, 2019).

Discrimination indirecte
Application uniforme d'une norme, d'une politique, d'une règle ou d'une pratique, neutre à première vue, ayant néanmoins un effet discriminatoire auprès d'un individu ou d'une catégorie d'individus (CDPDJ, 2019).

Peu importe la forme de discrimination, l'employeur peut justifier une norme discriminatoire dans les deux situations suivantes :

- S'il est (art. 20) un organisme à **caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif, sans but lucratif** ou voué exclusivement au bien-être d'un groupe ethnique. Par exemple, un groupe d'entraide destiné aux femmes innues peut exiger la maîtrise de l'innu-aimun, la langue des Innus, pour occuper le poste de réceptionniste.
- Si le motif de discrimination selon l'article 10 constitue une **qualité ou une aptitude objectivement requise pour un emploi**. Par exemple, le gestionnaire pourrait refuser d'engager un monteur de ligne en raison de graves problèmes de vision (handicap) qui ne peuvent être compensés de quelque façon que ce soit. En effet, un monteur de ligne est amené à travailler en hauteur, dans un environnement à risque très élevé. La vision rapprochée, la vision éloignée et l'appréciation des distances constituent ici des exigences professionnelles justifiées.

Pour déterminer si la discrimination se justifie par une qualité ou une aptitude objectivement requise pour l'emploi, l'employeur doit faire la démonstration décrite dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Vous devez recruter une personne pour effectuer des sauvetages en haute mer. Pour être engagé, le candidat doit se soumettre à des tests physiques susceptibles d'être considérés comme discriminatoires en vertu de deux motifs : le handicap et le sexe (la capacité aérobique des femmes est différente de celle des hommes). Comment vous assurer que les tests ne sont pas discriminatoires ?

Pour cela, il convient de vérifier si :

1. la règle est « adoptée […] dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail ». Le gestionnaire devra s'assurer qu'il est rationnel d'imposer un test de natation à un candidat au poste de sauveteur en haute mer pour avoir la certitude que le travail sera effectué de manière sûre et efficace. Il semble effectivement que pour occuper ce poste il faut savoir très bien nager.
2. la règle est adoptée de bonne foi. Au Québec, la bonne foi est présumée. Par conséquent, ce test ne s'applique pas.
3. la norme jugée discriminatoire est « raisonnablement » nécessaire pour atteindre l'objet visé. Pour faire cette démonstration, le gestionnaire doit prouver qu'il a été impossible de composer avec les circonstances ou d'accommoder la personne ou le groupe lésé par la norme sans subir de contrainte excessive. Cette obligation d'accommodement consiste, par exemple, à concevoir un outil de mesure pouvant tenir compte de l'écart entre les hommes et les femmes sur le plan des capacités aérobiques.

Source : *Colombie-Britanique (Public Service Employee Relations Commission)* c. *British Columbia Government and Service Employees' Union* (B.C.G.S.E.U.), [1999] 3 R.C.S. 3.

Ce qui précède nous amène à aborder le sujet des **accommodements raisonnables**, qui ont fait couler beaucoup d'encre au Québec. En quoi consistent-ils au juste ?

Si vous jugez qu'une mesure est discriminatoire, votre rôle sera de participer à la recherche d'une mesure d'accommodement, autrement dit de tenter de découvrir une solution permettant de mettre sur un pied d'égalité la personne en cause et ses collègues qui ne présentent pas l'une des caractéristiques personnelles figurant dans la *Charte*. Voici quelques illustrations de mesures d'accommodement :

- L'utilisation d'une technologie adaptée aux personnes ayant une déficience visuelle ou auditive.
- La modification des lieux de travail, par exemple l'élargissement d'un cadre de porte pour laisser passer un fauteuil roulant.
- La modification et le partage des tâches : s'il est capable d'accomplir la majorité des tâches requises par l'emploi, le salarié peut échanger avec quelqu'un les tâches accessoires qu'il ne peut effectuer en raison de son handicap, qu'il soit ou non issu d'une lésion professionnelle.
- L'assouplissement des horaires de travail afin de permettre à l'employé de recevoir son traitement médical ou de suivre les préceptes de sa religion. Par exemple, dans le cas d'Esther exposé en début de chapitre, l'aménagement du temps de travail constitue une mesure qui lui permettra de respecter ses convictions et d'observer ses pratiques religieuses.

Jusqu'où peut-on aller ? La recherche de l'accommodement atteint sa limite lorsqu'il y a contrainte excessive. Généralement, les tribunaux prennent en considération plusieurs facteurs :

> […] le coût réel de l'accommodement demandé en tenant compte de la nature de l'entreprise et de sa santé financière ; l'effet préjudiciable de l'accommodement sur la victime de la discrimination et sur les autres membres du personnel, ainsi que sur le bon fonctionnement de l'entreprise. L'examen de ces facteurs doit s'effectuer d'une manière conforme au bon sens, en fonction des faits de chaque cas[4].
>
> Par exemple[5], en cas d'absentéisme chronique, si l'employeur démontre que, malgré les accommodements (aménagement physique du poste de travail, horaire à temps partiel, attribution d'un nouveau poste, etc.), l'employé ne peut reprendre son travail dans un avenir raisonnablement prévisible, il aura satisfait à son fardeau de preuve et établi l'existence d'une contrainte excessive.
>
> L'obligation d'accommodement requiert la participation de toutes les personnes concernées – l'employé, le syndicat, le gestionnaire, le service des ressources humaines et la direction –, qui devront faire appel à leurs connaissances et à leur imagination. S'il y a lieu, le gestionnaire n'hésitera pas à recueillir des conseils auprès de spécialistes (ergothérapeutes, médecins) ou d'organismes communautaires.

2.3.2 La gestion dans le respect des normes

Outre le droit à l'égalité, le gestionnaire doit respecter les normes établies par différentes lois. Dans la pratique, un large éventail de situations peuvent se présenter. Nous nous intéresserons plus particulièrement à quelques normes d'application. Il sera question des normes minimales de travail et du respect du contrat de travail. On en saura davantage en consultant les **chapitres 3** (Gérer dans un milieu syndiqué), **9** (Gérer la discipline et les conflits) et **10** (Assurer l'intégrité physique et psychologique des employés).

Le gestionnaire et le respect des normes minimales de travail

La *Loi sur les normes du travail* (LNT) est une des lois les plus importantes à considérer dans l'activité du gestionnaire. Elle est d'ordre public et s'applique dans le contexte des rapports individuels, mais aussi des rapports collectifs de travail, car les normes minimales

4. *Anctil* c. *Industries Maibec Inc.*, [2005] QCCRT 101.
5. *Hydro-Québec* c. *Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, [2008] CSC 43, par. 17.

s'imposent comme minima quel que soit le contexte (par exemple, une convention collective ne peut comporter de clauses en deçà des normes prévues par la loi).

Les développements qui suivent mettent l'accent sur la gestion du temps de travail, qui occupe une place de choix dans la pratique du gestionnaire. La détermination du salaire, la nécessité d'effectuer des heures supplémentaires, mais aussi celle de faire des pauses, de prendre un congé annuel ou de bénéficier de jours fériés chômés, toutes ces questions sont liées à l'écoulement du temps. Enfin, nous verrons que dans notre société on tient compte des événements marquants de la vie, puisque la loi accorde des congés à ces occasions.

Le temps et l'argent

Quel que soit le salaire prévu dans le contrat ou dans la convention collective, il ne saurait descendre en deçà d'un minimum. L'établissement d'un revenu minimal pour le travail accompli traduit le souci de réduire la pauvreté et de protéger les travailleurs. Le principe du salaire minimum est énoncé dans la loi (art. 40) ; par contre, ses taux sont fixés par le règlement d'application des normes du travail. Sont exclus du calcul les avantages fournis par l'employeur, par exemple, le gîte, les repas, l'octroi d'une voiture ou d'un téléphone, ou les frais d'achat, d'usage ou d'entretien d'un vêtement utilisé pour le travail (art. 41, 85 et 85.1). Quelques catégories de travailleurs sont exclus de cette norme, par exemple l'athlète dont l'appartenance à une équipe sportive est conditionnelle à la poursuite d'un programme de formation scolaire.

La durée du travail

La loi fixe à 40 heures la semaine normale de travail (art. 52). Au-delà, l'employé effectuera des heures supplémentaires qui seront rémunérées une fois et demie le salaire horaire habituel (art. 55). Cette disposition ne s'applique toutefois pas aux cadres (art. 54).

Voyons un exemple de l'application de ces critères dans la rubrique Au cœur de l'action ci-contre.

Par ailleurs, la semaine de travail normale n'a pas la même durée dans tous les secteurs d'activité, ainsi que le prévoit le règlement de la loi (**tableau 2.5**). Par exemple, si vous travaillez dans une exploitation forestière, le calcul des heures supplémentaires débutera à la 48e heure.

Dans le contrat de travail ou dans le manuel, les parties peuvent également convenir d'une durée normale de la semaine de travail qui serait inférieure à ce qui est prévu par la loi. Par exemple, si le manuel des employés prévoit une semaine normale de 35 heures, cela signifie que, à compter de la 41e heure, le paiement des heures supplémentaires s'effectuera à un taux majoré, mais que, de la 36e heure à la 40e heure, les heures travaillées seront payées au taux habituel.

Chaque heure supplémentaire doit être autorisée au préalable par le gestionnaire ou être effectuée à sa connaissance, mais pas à son insu. Pour prévenir les mauvaises surprises, il est recommandé d'instaurer une procédure d'acceptation des heures supplémentaires.

Au cœur de l'action

Paula gagne 15 $ l'heure et, d'habitude, elle travaille 40 heures par semaine. Cette semaine, vous lui avez demandé de terminer une commande spéciale, de sorte qu'elle a effectué 4 heures de travail supplémentaires. Paula a donc touché 15 $ × [40 h + (4 h x 1,5)] = 690 $.

40 h régulières x 15 $ l'heure = 600 $
+
4 h supplémentaires x (15 $ x 1,5) = 90 $

Tableau 2.5 La durée de la semaine normale dans certains secteurs d'activité

Catégorie de salariés	Durée de la semaine normale de travail
Gardien qui surveille une propriété pour le compte d'une entreprise de gardiennage.	44 heures
Salarié qui travaille dans une exploitation forestière ou dans une scierie.	47 heures
Salarié qui travaille dans un endroit isolé ou sur le territoire de la Baie-James.	55 heures
Gardien qui ne travaille pas pour le compte d'une entreprise de gardiennage.	60 heures

Les heures devant être payées au salarié sont celles où il :

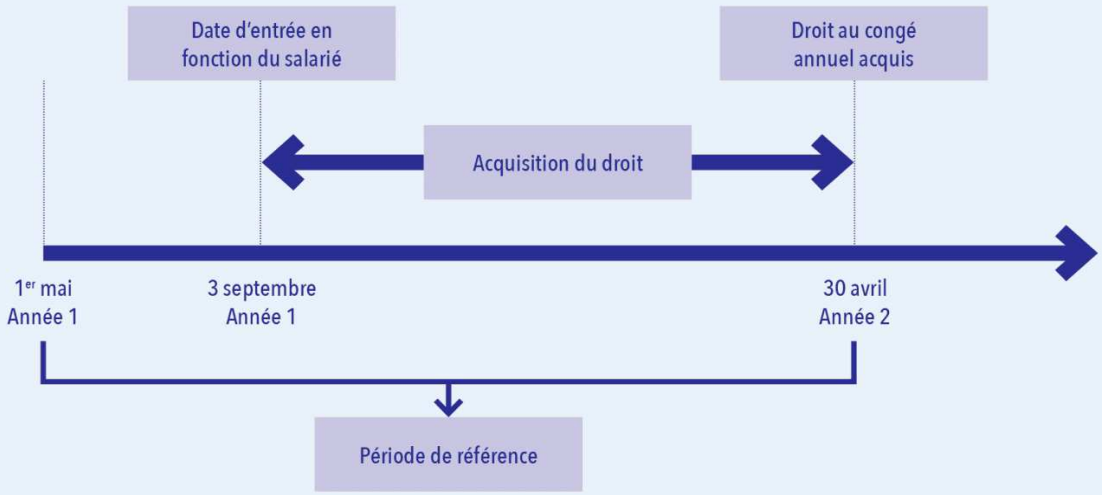
- attend sur les lieux de travail qu'on lui donne des tâches à accomplir (art. 57 [1]) ;
- se déplace pour l'employeur (art. 57 [3]) ;
- est en période d'essai (art. 57 [4]) ;
- est en formation (art. 57 [4]) ;
- est en pause-café (art. 57 [2]) ;
- se présente au travail à la demande expresse de l'employeur ou dans le cours normal de son emploi et travaille moins de trois heures consécutives ; il a alors droit à une indemnité égale à trois heures de son salaire horaire habituel (art. 58) ;
- est en pause-repas, mais doit demeurer à la disposition de l'employeur (art. 79).

En contrepartie des heures supplémentaires, le salarié bénéficiera de la rétribution associée à celles-ci, majorée de 50 % (art. 62). Toutefois l'employeur peut, à la demande du salarié, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé d'une durée équivalente, majorée de 50 %.

Les congés annuels payés

Chaque année, le salarié acquiert progressivement le droit à un congé annuel payé, qui pourra être pris au terme de la période de référence s'étendant, selon la *Loi sur les normes du travail,* du 1er mai au 30 avril, à moins que l'entreprise n'en fixe une autre. Prenons un exemple : Marthe entre en fonction le 3 septembre de l'année 1. À partir de cette date et jusqu'à la fin de la période de référence, soit le 30 avril de l'année 2, elle acquiert le droit de prendre un congé annuel. Au 1er mai, elle aura droit à un congé équivalant à une journée de congé payé par mois de service (**figure 2.3**).

Figure 2.3 L'acquisition du droit au congé annuel



Les indemnités afférentes au congé sont déterminées en fonction de la durée du service continu effectué par l'employé, autrement dit de la durée ininterrompue de la relation de travail (**tableau 2.6**, page suivante).

Tableau 2.6 La durée du congé annuel et les indemnités

Service continu	Durée du congé	Indemnité
Moins de 1 an	1 jour par mois de service continu, sans dépasser 2 semaines	4 %
De 1 an à moins de 3 ans	2 semaines continues	4 %
3 ans et plus	3 semaines continues	6 %

En général, l'employé exprime ses préférences et le gestionnaire approuve le choix des dates. La responsabilité de les accepter ou de les refuser revient donc au gestionnaire.

Les jours qui rappellent des dates historiques importantes ou soulignent les fêtes religieuses s'ajoutent aux congés annuels ; on souligne ces événements en octroyant un jour de congé chômé et payé.

Les jours fériés chômés
La *Loi sur les normes du travail* prévoit sept jours fériés, chômés et payés (art. 60 et 65) pour le salarié, à la condition qu'il ne se soit pas absenté du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour :

- Le 1er janvier (jour de l'An)
- Le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur
- Le lundi qui précède le 25 mai (Journée nationale des patriotes)
- Le 1er juillet ou, si cette date tombe un dimanche, le 2 juillet (fête du Canada)
- Le premier lundi de septembre (fête du Travail)
- Le deuxième lundi d'octobre (Action de grâce)
- Le 25 décembre (fête de Noël)

À cette liste s'ajoute la journée du 24 juin, jour de la fête nationale, régi par la *Loi sur la fête nationale*.

Certains événements affectent la vie des personnes. La *Loi sur les normes du travail* comporte plusieurs dispositions leur accordant le temps de composer avec ces événements ; elles sont exposées à la section suivante.

Les absences pour raisons de santé ou pour raisons familiales
La législation prévoit plusieurs causes d'absences justifiées qu'on peut répertorier sous trois rubriques :

- Les absences pour cause de maladie, d'accident, de violence conjugale ou sexuelle
- Les absences et congés pour raisons familiales
- Les congés de paternité, de maternité et parentaux

En pratique, il est fréquent que le manuel des employés reprenne simplement la liste de ces congés. Parfois, il en ajoute un (ex. : congé payé à l'occasion du déménagement de l'employé) ou bonifie la liste (ex. : à l'occasion du mariage de l'employé, il accorde deux jours rémunérés au lieu d'en accorder un seul, conformément à la loi).

Dans le cas de Robert, décrit dans la mise en situation exposée au début de ce chapitre, vous lui accorderez les jours qu'il réclame pour s'occuper de sa conjointe victime d'un accident grave. Outre ces situations, le gestionnaire doit être attentif aux employés éprouvés par des événements tragiques, tels que le suicide ou la disparition d'un proche, ou un acte criminel. Il existe dans la législation des mesures adaptées à ces circonstances. Dans ces situations, le gestionnaire est appelé à faire preuve de sollicitude à l'égard des employés durement éprouvés.

Liens web

Normes du travail

- cnt.gouv.qc.ca (Consultez la section sur les congés et absences)

La gestion dans le respect du contrat de travail

Après avoir analysé les mesures apparaissant dans la *Loi sur les normes du travail*, examinons le rôle du gestionnaire dans l'application des dispositions du *Code civil du Québec*.

Le contrat de travail conclu entre un employeur et un employé engendre une série d'obligations qui s'imposent dès sa conclusion. Après avoir défini le contrat de travail, nous examinerons les obligations de chacune des parties afin de cerner le rôle et les responsabilités du gestionnaire.

Le contrat de travail

Un contrat peut être oral ou écrit. La loi n'impose aucune exigence à cet égard. Le texte écrit aura son utilité pour attester certaines conditions de travail en cas de litige.

Selon le *Code civil du Québec*, le contrat de travail peut avoir une durée déterminée ou indéterminée. Le contrat à durée indéterminée ne comporte pas de date d'échéance. Cependant, l'une des deux parties peut y mettre fin, moyennant un « délai-congé raisonnable » (art. 2091) dont la détermination doit au moins équivaloir au préavis fixé par la *Loi sur les normes du travail*, comme nous le verrons plus loin. Dans un contrat à durée déterminée, le terme est fixé. Il peut s'agir :

- d'une date précise, par exemple le 24 octobre 2026 ;
- d'un événement prévu qui se matérialise, par exemple, le retour au travail après un congé de maternité ou la fin de la préparation de la commande d'un client.

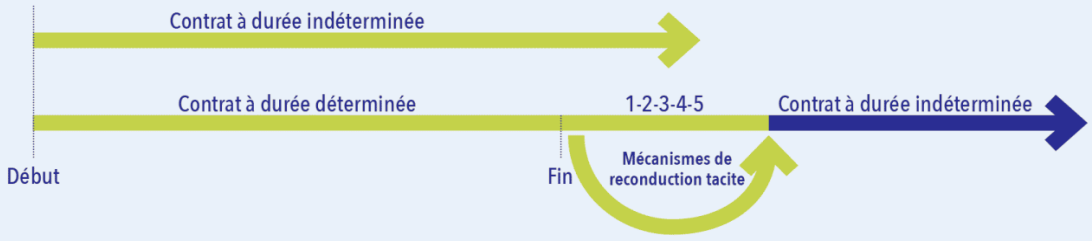
Maintenant, imaginons la situation décrite dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Dans le vif de l'action, il est parfois difficile de s'imposer un temps d'arrêt et de réfléchir aux conséquences de ses gestes, de ses paroles ou même de son silence. En effet, le contrat conclu à l'origine pour une durée déterminée se transforme en contrat à durée indéterminée si, au terme de la période indiquée dans le contrat, le salarié continue d'effectuer son travail pendant au moins cinq jours, sans opposition de l'employeur (art. 2090 C.c.Q) ; il s'agit du mécanisme de la reconduction tacite. Le contrat à durée déterminée conclu avec Julien devient un contrat à durée indéterminée, comme l'illustre la **figure 2.4**. Cette mutation a sur les obligations de l'employeur d'importantes répercussions, notamment quant aux modalités de cessation, auxquelles le gestionnaire doit être attentif.

Au cœur de l'action

Le contrat de travail de Julien arrive à échéance aujourd'hui, mais vous avez encore grandement besoin de lui pour les mêmes tâches que celles pour lesquelles il a été embauché. Vous vous dites : « C'est parfait, nous ne perdrons pas de temps, il a juste à continuer à travailler. » Ce travail constitue-t-il pour Julien un deuxième contrat ou le prolongement du premier ?

Figure 2.4 Les contrats à durée déterminée, les contrats à durée indéterminée et le mécanisme de la reconduction tacite



Les obligations du gestionnaire

En qualité de représentant de l'employeur, le gestionnaire a certaines obligations que nous allons exposer. D'abord, voici ce qu'indique le *Code civil du Québec* à ce propos : « L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer

la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. » (art. 2087 C.c.Q)

Cet article met en relief les trois obligations suivantes :

- Permettre l'exécution de la prestation de travail et la rémunérer.
- Protéger la santé et la sécurité du salarié.
- Préserver la dignité du salarié.

Le deuxième volet sera examiné dans le **chapitre 10** du présent ouvrage. Nous allons donc nous concentrer sur les points 1 et 3 et les examiner conjointement en étudiant un congédiement déguisé. En effet, cette situation peut avoir trait aux obligations mentionnées plus tôt.

L'évolution du contexte économique conduit les entreprises à envisager une restructuration, la fermeture d'un service, la détérioration des conditions de travail ou la suppression d'un certain nombre d'emplois. Ces décisions, prises par l'employeur, relèvent de son **droit de direction**, mais il n'est pas pour autant dispensé de dédommager l'employé ou de lui donner un délai. Si le gestionnaire utilise des stratagèmes pour amener l'employé à démissionner, cette situation peut être qualifiée de **congédiement déguisé**.

Congédiement déguisé
Action par laquelle l'employeur modifie unilatéralement et de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail de l'employé ou utilise des manœuvres vexatoires pour pousser l'employé à démissionner.

Or, selon le *Code civil du Québec*, le gestionnaire doit permettre l'exécution de la prestation de travail convenue. Cela signifie qu'il doit fournir le travail convenu, à la fois sur les plans de la quantité et de la qualité, mais qu'il doit aussi veiller à ce que le degré de responsabilité approuvé soit respecté. Cependant, dans certains cas, les changements dans les conditions de travail sont si importants qu'ils forcent l'employé à démissionner. Par exemple, le gestionnaire ne confie plus de travail à son subordonné, lui demande de ne travailler désormais que le dimanche[6] ou transmet les responsabilités d'un employé à un autre et réduit par la suite le nombre des heures de travail de ce dernier[7]. Voici une illustration humoristique de cette situation **(figure 2.5)**.

Il arrive que le congédiement déguisé s'accompagne du non-respect de la dignité du salarié ; autrement dit, on lui témoigne du mépris par des gestes, des propos et des écrits vexatoires, malveillants et insultants. Nous aurons l'occasion d'en reparler au **chapitre 10**.

Nous connaissons le sens des termes « exécution de la prestation de travail » et nous savons qu'il incombe au gestionnaire de veiller à la préservation de la dignité de l'employé. Cependant, une fois le travail accompli, il faut verser la rémunération fixée. Celle-ci comprend le salaire, de même que les autres avantages : les primes, la participation de l'employeur à certains régimes d'assurance, les indemnités de congés annuels et de jours fériés. Le gestionnaire doit également prendre les mesures appropriées à la nature du travail en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié, comme nous le verrons au **chapitre 10**.

Au quotidien, l'employé a lui aussi une série d'obligations à honorer, lesquelles découlent du contrat de travail. La section suivante traitera de cet aspect.

Les obligations du salarié

Le *Code civil du Québec* énumère un certain nombre d'obligations touchant le comportement du salarié dans le cadre de sa relation d'emploi. Outre l'exigence d'effectuer le travail sous la direction et le contrôle de l'employeur, le Code civil fixe certaines « qualités exigibles » (Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010, II-95) : agir avec prudence et diligence, respecter le devoir de réserve et faire preuve de loyauté (art. 2088). Ces obligations seront examinées sommairement ci-après.

Le salarié doit « effectuer le travail », c'est-à-dire fournir sa prestation de travail et être disponible pour le faire. Il l'effectue « sous la direction et le contrôle » de l'employeur, mais à qui ce devoir d'obéissance

Figure 2.5 Le congédiement déguisé

Source : Au bas de l'échelle (2004). L'ABC des personnes non syndiquées, 9e éd. Illustration de Jacques Goldstyn, Montréal, Au bas de l'échelle.

6. *Lapointe* c. *9074-2321 Québec Inc.*, [2003] QCCRT 180 (CanLII).
7. *Audy* c. *9137-4041 Québec Inc.*, [2005] QCCRT 392 (CanLII).

s'adresse-t-il ? Et à quel sujet ? Le gestionnaire, en tant que représentant de l'employeur, doit s'assurer que les directives et les méthodes de travail ont été communiquées clairement, précisément et sans ambiguïté afin qu'on puisse exiger que les salariés s'y conforment.

Le salarié n'est pas tenu de se plier aveuglément aux ordres qu'on lui donne. Il a le droit de refuser d'obéir à un ordre :

- qui serait contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs ;
- dont l'exécution serait susceptible d'affecter la santé ou la sécurité ;
- qui serait déraisonnable ou discriminatoire ;
- qui ne pourrait être exécuté convenablement, compte tenu des connaissances ou de la capacité du salarié.

La prestation de travail doit en outre être fournie avec « prudence et diligence ». L'employé doit se montrer prudent lorsqu'il accomplit son travail. Il lui faut veiller non seulement à sa propre sécurité, mais aussi à celle de ses collègues et des autres en général. L'obligation de prudence s'étend également aux biens matériels dont il se sert ou dont il a la charge au cours de l'exécution de son travail. En somme, le salarié doit observer les règles de l'art et ne pas agir de façon négligente. En tant que gestionnaire, votre rôle consiste à veiller à ce que l'employé se soumette à ces règles (**chapitre 10**).

En outre, le salarié doit faire preuve de diligence. Cette notion renvoie à la quantité et à la qualité du travail que l'employeur est en droit de lui demander. Cette obligation exige la compétence du salarié et s'impose avec plus ou moins de force selon la nature des tâches à accomplir et le type de poste occupé. Le gestionnaire est souvent le mieux placé pour évaluer le travail des employés (**chapitre 7**), demander des ajustements si c'est nécessaire, effectuer le suivi auprès des salariés, les mobiliser (**chapitre 11**), voire leur imposer des sanctions, le cas échéant (**chapitre 9**). Il observe et contrôle, de façon plus ou moins serrée, l'exécution du travail.

Aux devoirs de prudence et de diligence est associée l'obligation de civilité, soit celle de maintenir un climat de travail harmonieux et de servir la clientèle avec courtoisie, le cas échéant. Revenons au cas de Mathieu, exposé dans la situation du début de ce chapitre. Mécontent de ne pas avoir obtenu le congé qu'il souhaitait, il décide de passer sa colère sur ses collègues. Un tel comportement constitue un manquement à son obligation de civilité.

En somme, le non-respect de l'obligation d'effectuer le travail avec prudence et diligence s'exprime de plusieurs manières : (1) la négligence au travail (prudence) ; (2) le manque d'assiduité, les lacunes dans la quantité et la qualité du travail fourni (diligence) ; (3) l'incompétence, l'incapacité professionnelle ; et (4) le manque de civilité.

L'employé est également tenu d'agir avec loyauté et discrétion (art. 2088) et de respecter la confidentialité des renseignements obtenus dans le cadre de son travail. Cette obligation comporte plusieurs facettes : l'honnêteté, la bonne foi et la droiture (par exemple, l'employé doit éviter d'exercer une concurrence déloyale à l'encontre de son employeur). Quant au devoir de discrétion, ou de réserve, il a trait au caractère confidentiel de certains types d'information (secrets commerciaux, renseignements sur la situation financière de l'entreprise, sur sa stratégie, sur sa clientèle). Ces obligations subsistent pendant un délai raisonnable après la dissolution du contrat et restent valables en tout temps lorsque l'information traite de la réputation et de la vie privée d'autrui.

Dans le cas d'Ernesto, décrit en début de chapitre, la falsification du document qu'il a effectuée peut contribuer à rompre le rapport de confiance qui l'unit à l'employeur. Il contrevient par ce geste à l'obligation de loyauté à laquelle il est tenu en vertu du *Code civil du Québec*.

Le moment est venu d'aborder la rupture du lien d'emploi. Cette phase de la relation d'emploi n'est pas seulement source de désordre et de désagrément ; elle représente un moment opportun pour revoir des façons de faire, pour s'interroger sur la capacité qu'a l'entreprise à attirer les candidats et à les conserver, pour préciser le profil des candidats (**chapitres 4 et 7**). Dans la section qui suit, nous nous efforcerons de fournir au gestionnaire des conseils susceptibles de le guider au moment de la rupture du lien d'emploi.

2.3.3 La gestion de la rupture des rapports individuels de travail

Quel que soit le type de rupture du contrat de travail – démission, congédiement, licenciement –, le gestionnaire doit respecter des principes de base.

Les principes à respecter au moment de la rupture du lien d'emploi

Rompre le lien d'emploi est un droit consacré par le *Code civil du Québec*. Le droit de se délier a une origine historique, puisqu'il consacre l'interdiction de l'engagement à vie, donc de l'esclavage. La rupture peut s'effectuer d'un commun accord ou être à l'initiative de l'employé (démission) ou de l'employeur (congédiement, licenciement). Dans ce dernier cas, le droit à la rupture représente un compromis entre, d'une part, le droit du salarié à conserver son emploi et, d'autre part, le droit dont dispose l'employeur de gérer son entreprise de façon optimale en recourant à des mesures disciplinaires (**chapitre 9**) ou à une réorganisation.

Comme la rupture du lien d'emploi s'inscrit à la fin d'un processus, il est rare que la gestion de ce problème soit assurée par une seule personne. C'est pourquoi nous ne traiterons que brièvement des types de rupture dans les deux sections suivantes afin de vous sensibiliser, en tant que gestionnaire, à cette dernière étape de la dissolution du lien d'emploi.

Les types de rupture

En premier lieu, il convient de déterminer les façons dont le contrat d'un salarié peut se terminer.

Démission
Rupture du contrat de travail, à l'initiative du salarié.

Licenciement
Dissolution du lien d'emploi justifiée par des motifs d'ordre économique ou financier.

Congédiement
Rupture du contrat de travail, à l'initiative de l'employeur et pour des motifs liés à la personne même du salarié.

Lorsqu'une seule des deux parties prend l'initiative de la rupture, il peut s'agir d'une **démission**, d'un **licenciement** ou d'un **congédiement**. Dans le premier cas, c'est le salarié qui prend la décision, tandis que dans les deux autres, c'est l'employeur. Voici les caractéristiques de chaque mode de rupture.

- Dans le contexte d'une **démission**, la rupture du contrat de travail est voulue par le salarié. Souvent, elle se manifestera par la remise d'une lettre de ce genre : « Par la présente, je vous avise que, le 16 mai, je quitterai mon poste… »
- Lorsque la cause est d'ordre économique, on parlera de **licenciement**. Il s'agit d'un acte par lequel un employeur met fin au contrat de travail, de façon permanente, pour des motifs d'ordre interne ou liés à la vie économique. Il s'agit d'une mesure liée à la bonne marche de l'entreprise. Notons que, pour ce motif, l'employeur peut aussi suspendre de façon temporaire le contrat de travail (mise à pied).
- Le **congédiement** consiste en la résiliation du contrat de travail, à l'initiative de l'employeur, en raison d'une faute de nature disciplinaire ou administrative de la part du salarié (**chapitre 9**).
- Enfin, dans certaines situations, les deux parties s'entendent pour mettre un terme au lien d'emploi ; elles sont donc d'**accord**.

La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous présente un exemple de rupture.

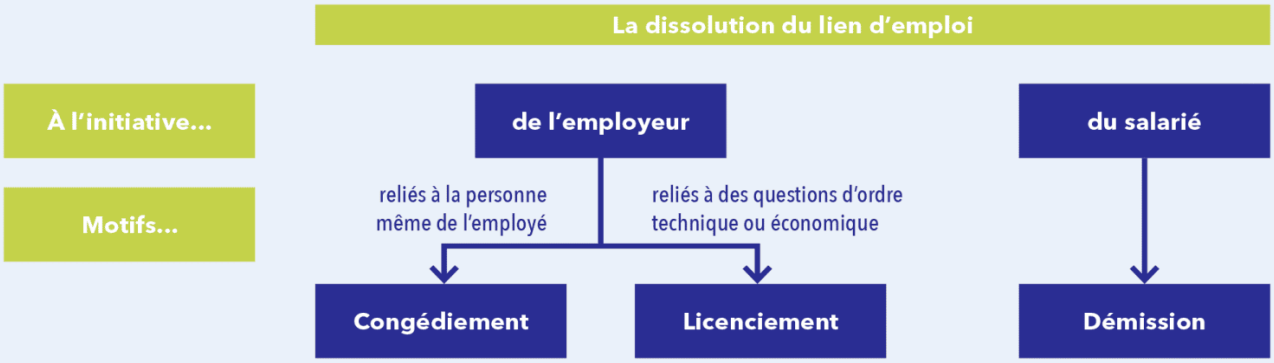
Au cœur de l'action

Virginie occupe depuis quatre ans le poste de designer dans une entreprise de fabrication de jouets. Depuis son entrée en fonction, elle n'a eu que de modestes augmentations salariales, malgré toute l'ardeur et le professionnalisme qu'elle déploie dans son activité. L'un de ses amis, qui travaille dans le même domaine qu'elle au sein d'une entreprise concurrente, lui confie que son salaire est de 20 % supérieur au sien.

Munie de cette information, elle se présente dès le lendemain au service des ressources humaines pour demander qu'on aligne son salaire sur ceux qu'offrent les concurrents, mais elle essuie un refus. Cette réponse la fait bondir de colère. Elle quitte précipitamment le bureau des ressources humaines et ne réapparaît pas de la journée. Le lendemain, alors qu'elle s'apprête à gagner son bureau, l'agent de sécurité lui interdit de s'y rendre et lui indique qu'elle n'est plus au service de l'entreprise. Virginie aurait-elle démissionné ? C'est peu probable, à la lumière de la définition donnée plus haut du mot « démission ».

La **figure 2.6** illustre les différents types de dissolution du lien d'emploi.

Figure 2.6 Les types de dissolution du lien d'emploi



Les conditions de la rupture

La rupture de la relation d'emploi requiert en général l'envoi d'un préavis et l'énoncé d'un motif. Ces deux points seront étudiés successivement.

Le préavis
Pour mettre un terme à la relation de travail ou pour procéder à une mise à pied valable six mois ou plus, l'employeur doit fournir un avis écrit au salarié. L'avis doit être remis selon un délai déterminé en fonction de la durée du service continu. Ces périodes, selon la *Loi sur les normes du travail*, s'établissent comme suit (**tableau 2.7**).

Tableau 2.7 Le service continu et le délai de l'avis

Service continu	Délai de l'avis
De 3 mois à 1 an	1 semaine
De 1 an à 5 ans	2 semaines
De 5 ans à 10 ans	4 semaines
10 ans et plus	8 semaines

Le préavis fixé par la *Loi sur les normes du travail* revêt un caractère minimal ; rien n'empêche l'employeur de se montrer plus généreux ni le salarié de réclamer un délai plus long. D'ailleurs, ce préavis doit se conjuguer avec l'obligation d'octroyer un « délai-congé raisonnable » fixée à l'article 2091 du *Code civil du Québec*. L'octroi du préavis doit néanmoins répondre à certaines conditions.

Il faut que le salarié : 1) ait trois mois de service continu ; 2) n'ait pas commis de faute grave ; 3) n'ait pas été licencié ou mis à pied en raison d'un cas de force majeure (par exemple, une inondation) ; 4) n'ait pas signé de contrat à durée déterminée sur le point d'expirer.

Si vous souhaitez mettre fin à un contrat de travail, vous devez par conséquent vous renseigner sur la durée du service continu accompli par l'employé. Si vous travaillez dans une entreprise qui a un service des ressources humaines, celui-ci effectue habituellement ces vérifications. À défaut de préavis, soit de l'octroi d'un laps de temps, on versera au salarié

qui quitte son emploi une indemnité correspondant à la rémunération qu'il aurait obtenue pendant ce laps de temps (LNT, art. 83).

Les motifs

Le congédiement, en raison de ses effets sur la vie du salarié, n'est pas un acte anodin. C'est la raison pour laquelle le droit le réglemente étroitement. Nous nous contenterons de fixer quelques paramètres en matière de congédiement afin de fournir des balises au gestionnaire. Le congédiement doit se fonder sur une cause juste, suffisante et légale.

- D'abord, les termes « cause juste » signifient que le manquement reproché au salarié est un fait avéré et qu'il ne s'agit pas d'un prétexte.
- Ensuite, la cause doit être suffisante. On veut savoir si la sanction est proportionnelle au manquement reproché à l'employé ; nous y reviendrons au **chapitre 9**. Étant l'ultime recours, le congédiement n'intervient que s'il n'est plus possible de préserver le lien d'emploi. Le congédiement serait-il une décision prématurée ? Pour répondre à cette question, il est important de voir si les sanctions ont été octroyées progressivement et équitablement et si le soutien accordé à l'employé a été suffisant.
- Enfin, dans les cas où l'employé est dans une situation particulièrement vulnérable, le législateur peut lui accorder une protection supplémentaire en interdisant à l'employeur de le congédier ou de prendre d'autres mesures à son endroit (suspension, déplacement, actions discriminatoires ou représailles) dans les situations prévues par la *Loi sur les normes du travail*, notamment lorsque l'employée est enceinte ou lorsque l'employé a exercé un droit inscrit dans cette loi, par exemple en réclamant le paiement de ses heures supplémentaires.

L'exemple présenté dans la rubrique Au cœur de l'action qui suit illustre une pratique interdite.

Au cœur de l'action

Nadjah est emballeuse à la Lingerie Padours. Ayant suivi une formation, elle accomplit son travail sans qu'on lui fasse d'observations jusqu'au jour où elle apprend qu'elle est enceinte. Après une rencontre avec son employeur, celui-ci la congédie pour rendement insuffisant. Devant les tribunaux, l'employeur ne parvient pas à faire une démonstration satisfaisante de ce qu'il avance. De plus, au cours de l'enquête, il ajoute un motif, à savoir le fait qu'il a dû procéder à plusieurs mises à pied pour raisons économiques le mois suivant le renvoi de Nadjah. Ces éléments conduisent le tribunal à conclure que le rendement insuffisant avancé par l'employeur est un prétexte et que c'est la grossesse qui constitue la véritable cause du congédiement ; le gestionnaire s'est livré à une pratique illégale, donc interdite.

D'après vous, cette pratique est-elle encore fréquente dans les milieux de travail ?

Source : *Mahamud c. Manufacture de lingerie Château Inc.*, [2003] QCCRT 201 (CanLII), par. 46-47.

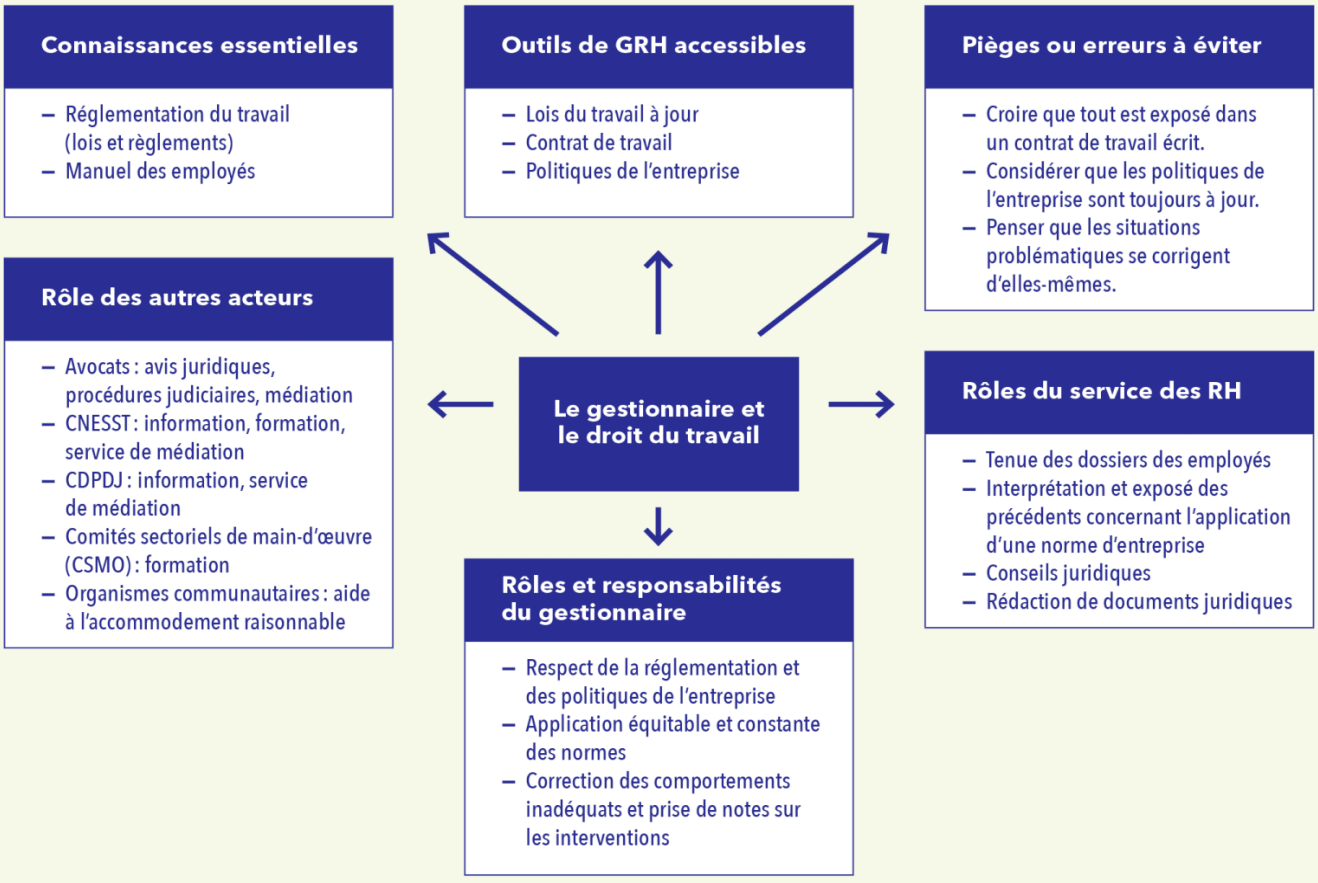
En résumé, la *Loi sur les normes du travail* impose des normes minimales qui doivent être impérativement respectées ; toute violation peut entraîner une réclamation ou le dépôt d'une plainte de la part du salarié. Le gestionnaire doit donc se conformer à ces normes. Il doit s'assurer que les motifs invoqués pour congédier sont non seulement véritables et suffisants, conformément au *Code civil*, mais encore qu'ils ne sont pas illégaux. À défaut, la loi offre divers types de recours que nous n'exposerons pas ici.

Dans le cadre d'un **licenciement** et moyennant un préavis, l'employeur peut mettre un terme au lien d'emploi pour des motifs liés à l'exploitation de son entreprise, pourvu que ces motifs soient véritables et que les critères utilisés par les gestionnaires ou le service des ressources humaines pour déterminer qui sera licencié se basent sur des facteurs objectifs (par exemple, l'ancienneté). Dès que le licenciement touche au moins dix salariés d'un même établissement au cours d'une période de deux mois, le service des ressources humaines doit envoyer des avis et se conformer à une série de règles en matière de licenciement collectif prévues par la *Loi sur les normes du travail*.

En un clin d'œil

Le droit du travail constitue un outil important pour toutes les personnes dont l'activité est régie par lui, non seulement pour celles qui s'occupent de la gestion des ressources humaines, mais aussi pour les salariés, à qui il offre plusieurs garanties légales dans un monde qui se caractérise par de grandes transformations et incertitudes. Le droit du travail a un effet structurant sur l'ensemble des activités de gestion de ressources humaines et le défi sera de créer un environnement de travail performant et respectueux des droits des travailleurs tant lors de la formation du contrat de travail que de son exécution ou de sa rupture en respectant l'ensemble de la réglementation, en particulier celle relative aux droits de la personne et aux normes minimales de travail. À cet égard, la **figure 2.7** illustre les points saillants du chapitre.

Figure 2.7 Le gestionnaire et le droit du travail



Êtes-vous prêts ?

1. De quelle marge de manœuvre est-ce que je dispose en matière de gestion des rapports individuels de travail ?

La marge de manœuvre du gestionnaire à l'égard des rapports individuels de travail varie d'une entreprise à une autre. La taille de l'organisation, sa structure hiérarchique, sa culture et ses règles sont autant d'éléments qui déterminent vos possibilités d'action dans un dossier.

Consultez la section 2.2.

2. Comment choisir les personnes-ressources susceptibles d'être consultées ? À quel moment la rencontre doit-elle avoir lieu et comment m'y préparer ?

Placé aux avant-postes de la supervision du travail, vous êtes souvent les yeux, les oreilles et la bouche de vos supérieurs. Pour cette raison, vous devez être particulièrement attentif à ce qui se dit et à ce qui se fait. Par exemple, un retard, une attitude inappropriée à l'égard d'un collègue ou de la clientèle exigent une intervention de votre part, mais laquelle ? Il faut notamment prendre en considération la nature de l'incident, ses conséquences, l'historique de l'entreprise et les antécédents de l'employé. Vous devrez fort probablement demander conseil à votre supérieur ou au service des ressources humaines. Pour vous y préparer, réunissez l'ensemble des renseignements dont vous disposez concernant l'employé et l'incident dans lequel il est impliqué. Ayez sous la main la chronologie des faits et rassemblez tous les documents pertinents (par exemple, le contrat de travail, les bulletins de paie, le relevé des heures travaillées).

Consultez la section 2.2.1.

3. Ai-je une bonne connaissance de mon environnement juridique ?

Le gestionnaire doit se familiariser avec l'environnement juridique de l'organisation. Il lui faut d'abord déterminer si l'entreprise relève de la législation fédérale ou provinciale. Il doit également avoir une solide connaissance des règles propres à l'entreprise, qu'il aura la responsabilité d'appliquer de façon juste, constante, équitable et exempte de discrimination. Enfin, il doit s'informer des modifications apportées à ces règles. Les organismes chargés d'appliquer les lois font partie de l'environnement juridique ; le gestionnaire y trouvera des renseignements, de la documentation, voire de la formation. C'est là que les litiges sont acheminés en premier lieu.

Consultez la section 2.2.3.

4. Que puis-je attendre d'un salarié au chapitre du comportement et des attitudes ? Que peut-il attendre de moi et de l'organisation ?

La relation individuelle de travail n'est pas toujours scellée au moyen d'un contrat de travail écrit. Le gestionnaire et le salarié ne connaissent pas toujours les attentes de l'autre. Si les parties au contrat de travail déterminent la rémunération et le nombre d'heures de travail

à effectuer, c'est le *Code civil du Québec* qui prévoit les droits et les obligations de chacun, de même que le comportement qu'on attend de lui, par exemple, pour le salarié, la loyauté et la diligence.

Consultez la section 2.3.

5. À quelles situations problématiques accorder une attention particulière ?

Le gestionnaire doit prêter attention aux situations problématiques, être à l'écoute des autres et imaginatif dans la recherche de solutions. Chacune des situations exposées en introduction, si elles sont négligées, peuvent avoir des répercussions désastreuses sur l'organisation, que ce soit par une dégradation du climat de travail, la perte de clients, ou encore des actions judiciaires. Le gestionnaire doit, en tout temps, prendre les mesures qui s'imposent et se conformer à la réglementation.

Consultez la section 2.3.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. À la société Transcript, le manuel des employés prévoit la possibilité de s'absenter du travail en raison d'un accident pendant moins de 6 semaines au cours d'une période de 12 mois, alors que la loi prévoit une période plus longue. Le manuel aura-t-il préséance sur la loi ?
2. Qu'est-ce qu'une loi d'ordre public ? Citez un exemple.
3. Sylvain s'est blessé en travaillant à sa machine. À quelle législation Clara, la nouvelle gestionnaire, recourra-t-elle pour prendre en charge cet accident ?
4. Nick s'est présenté ce matin au bureau ; il avait les cheveux teints aux couleurs de l'arc-en-ciel, et un bijou ornait la pommette de son visage. Serait-il considéré comme discriminatoire de lui faire une remarque ou de lui donner un avertissement ?
5. Samedi, vous avez convoqué la nouvelle équipe de travail qui entrera en poste lundi. Vous avez retenu les salariés pendant une heure et quart pour leur faire signer leur contrat de travail et, par la même occasion, leur donner des consignes. Devrez-vous les rémunérer selon leur salaire horaire pour cette période ?
6. Micheline a accompli huit heures de travail supplémentaires. En lieu et place du paiement de ces heures, elle entend prendre un congé. Devez-vous le lui accorder ? À quelles conditions ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

Pour chacune des questions suivantes, donnez deux arguments qui plaident pour une réponse positive et deux autres qui plaident pour une réponse négative.

1. Le droit du travail permet-il d'assurer une meilleure justice sociale ?
2. La diversité des relations contractuelles conduit-elle à une meilleure performance sociale des entreprises ?

Exercez-vous !

La société Play Do figure parmi les chefs de file en matière de création, de programmation et de distribution de jeux vidéo au Canada. Depuis quelques années, l'entreprise connaît une croissance ininterrompue. Sa stratégie se fonde sur des jeux bien conçus, une fabrication soignée, un réseau de distribution mondial et le recrutement de personnes talentueuses et passionnées par leur travail.

Depuis deux ans, vous gérez le service de conception graphique en faisant preuve d'un grand dynamisme, de sorte que la direction vous a invité à relever un nouveau défi. Au cours des six mois à venir, vous aurez pour mandat :

- de stabiliser l'équipe en place, tout en veillant à y intégrer harmonieusement 20 nouveaux employés aux origines diverses ;
- d'améliorer le fonctionnement du service, notamment en assurant une coordination plus étroite avec le service de la programmation, en particulier à l'occasion du lancement de *Prison Forest*, jeu très prometteur dont la sortie est prévue d'ici deux mois.

Il est presque 13 h et vous allez dîner à la salle de repos lorsque votre regard est attiré par une série de clichés grand format nouvellement accrochés au mur. Sur les photos figurent des couples hétérosexuels de tous âges. Intrigué, vous vous demandez qui a eu l'idée d'exposer ces photos, mais rapidement votre esprit s'oriente vers un autre problème de taille. Dans une heure, vous allez discuter de Raoul avec la responsable des ressources humaines et vous préparez cette rencontre.

Raoul, employé dans votre service, travaille depuis un an et demi à titre de responsable du contenu graphique d'un des niveaux du jeu vidéo *Prison Forest*. Depuis deux mois, il offre un travail dont la qualité et la quantité laissent à désirer. Il néglige en particulier la priorisation des tâches et la planification du temps nécessaire pour accomplir le travail, bien que ces aspects fassent partie de ses responsabilités. Les services du graphisme et de la programmation s'en plaignent. Durant le congé annuel de Raoul, vous avez été appelé à travailler à son poste. De façon fortuite, vous avez découvert qu'il travaille pour une petite entreprise nouvellement créée, dont il est le principal fondateur. Vous avez souhaité en savoir davantage et, avec l'aide d'un informaticien, vous avez retracé, dans la boîte professionnelle de Raoul, plusieurs échanges de courriels avec les cofondateurs et les clients de son entreprise. Le relevé informatique montre que les échanges sont nombreux et quotidiens, et qu'ils se déroulent durant les heures de travail.

Vous regagnez votre bureau, très troublé par ce que vous venez de découvrir. Vous rassemblez les documents pour traiter du cas de Raoul avec les ressources humaines. Établissez la liste des documents que vous jugez utile de transmettre au service des ressources humaines pour l'étude du cas de Raoul. À quelles obligations cet employé a-t-il dérogé ?

En traversant l'entrée, vous apercevez Espérance, la nouvelle réceptionniste. Elle est assise à son bureau, en pleurs. Devant elle sont étalées des photos la représentant. Sur ces clichés

sont inscrits au marqueur des propos tels que : « Rentre dans ton pays, sale Noire ! » Sur le plan juridique, comment qualifieriez-vous la situation vécue par cette employée ? Si Espérance décidait de porter plainte, auprès de quel organisme le ferait-elle ?

De retour à votre bureau, vous recevez un courriel de Hassan, chargé de créer des textures et de les appliquer sur les objets et l'environnement du nouveau jeu. Normalement, l'horaire de travail de ce service s'étend de 9 h à 18 h, mais hier, vous avez demandé à l'ensemble des employés d'effectuer trois heures supplémentaires par semaine pour terminer le jeu à temps. Or, Hassan vous annonce qu'il ne pourra pas être présent après 17 h, car il est musulman et, durant le ramadan, il jeûne du lever du soleil jusqu'à son coucher. Ce n'est qu'au crépuscule qu'il peut rompre le jeûne en famille. Vous pensez l'accommoder une semaine sur deux. Cela vous semble être la seule façon de vous assurer que le jeu sera prêt à temps, mais Hassan déclare ne pas comprendre : selon lui, Mélissa, graphiste nouvellement engagée et de surcroît spécialisée en textures, pourrait très bien faire une heure de plus, et lui pourrait rentrer plus tôt au travail. Vous réfléchissez un moment et vous évaluez la situation en tenant compte de la législation. Quelle décision allez-vous prendre ? Justifiez votre réponse en vous appuyant sur les règles de droit pertinentes.

La journée se termine et, avant de rentrer à la maison, vous repensez aux photos d'Espérance et à la façon dont elles seront perçues par Anita, Marc et Steeve, trois designers talentueux qui entreront en fonction lundi et qui, lors de leur entrevue d'emploi, n'ont pas caché leur homosexualité. Puisque la direction vous a demandé de créer un milieu de travail plus inclusif, quel plan d'action prévoyez-vous mettre en place dans votre service ?

Références

Audet, G., Bonhomme, R., Gascon, C., et Le François, M., (1991). *Le congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, Cowansville, Yvon Blais, mises à jour annuelles.

Béliveau, N.-A. (2010). *Les normes du travail*, 2e éd., Cowansville, Yvon Blais, 1242 p.

Brun, H., Brun, P., et Lafontaine, F. (2018). *Charte des droits de la personne : législation, jurisprudence et doctrine,* coll. Alter Ego, 31e éd., Montréal, Wilson & Lafleur, 1650 p.

Brun, H., Tremblay, G., et Brouillet, E. (2014). *Droit constitutionnel*, 6e éd., Cowansville, Yvon Blais, 1666 p.

Brunelle, C. (2001). *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail syndiqué*, Cowansville, Yvon Blais, 482 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2019). www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html.

D'Aoust, C., Leclerc, L., et Trudeau, G. (1982). *Les mesures disciplinaires : étude jurisprudentielle et arbitrale*, monographie no 13, Université de Montréal, École des relations industrielles, 486 p.

Guillien, R., et Vincent, J. (1988). *Lexique des termes juridiques*, Paris, Dalloz, 489 p.

Lauzon, I., Bernier, L., Le Corre et Associés (2004). *Manuel d'employés et politiques d'entreprise : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Yvon Blais, 165 p.

Morin, F., Brière, J.-Y., Roux, D., et Villaggi, J.-P. (2010). *Le droit de l'emploi au Québec*, 4e éd., Cowansville, Yvon Blais, 2056 p.

Ouimet, H. (2016). *Travail plus : le travail et vos droits*, 9e édition, Montréal, Wilson & Lafleur, 556 p.

Paquin-Boutin, M.-P. (2005). Forêt : place aux travailleurs immigrants – De Kaboul à Saint-Michel-des-Saints, *La Presse*, Actualités (19 août), p. A2.

Pedneault, J.-F., Fleury, F.N., Rainville, S., et Désilets, M. (1997). *Les droits de la personne et les relations de travail*, Cowansville, Yvon Blais, mises à jour périodiques.

Verge, P., Trudeau, G., et Vallée, G. (2006). *Le droit du travail par ses sources,* Montréal, Thémis, 520 p.

PARTIE 1
Inscrire la GRH dans son contexte

CHAPITRE 3

Gérer dans un milieu syndiqué

Lucie Morissette et Marc-Antonin Hennebert

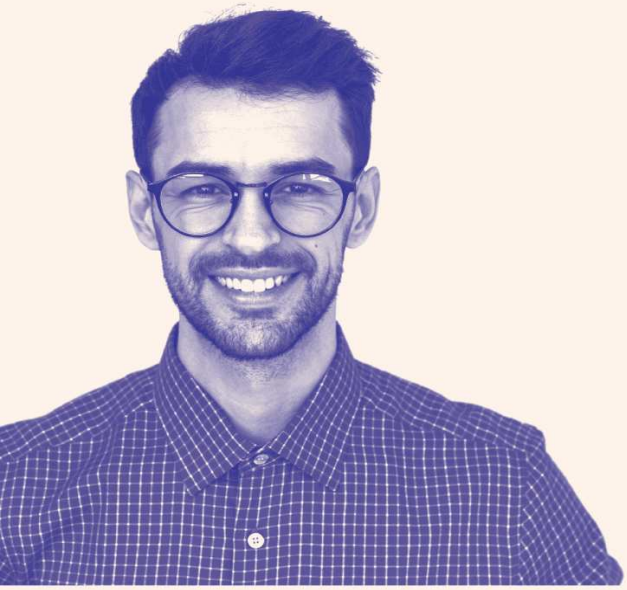
SOMMAIRE

p.57_ 3.1 Les objectifs du gestionnaire
p.58_ 3.2 La syndicalisation
p.64_ 3.3 Qui sont les acteurs d'un syndicat ?
p.66_ 3.4 Le rôle du gestionnaire au cours de la négociation collective
p.68_ 3.5 Le rôle du gestionnaire dans le contexte d'un arrêt de travail
p.72_ 3.6 La convention collective : le « choc » syndical
p.77_ 3.7 Les modèles de relations de travail

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, si vous travaillez dans un milieu syndiqué, vous devez savoir répondre aux questions suivantes :

1. Qui sont les travailleurs qui se syndiquent et quelle démarche doivent-ils suivre pour y arriver ?
2. Avec qui partager certaines de mes responsabilités dans un milieu syndiqué ?
3. Quel est mon rôle dans un contexte de négociation collective et de conflit de travail ?
4. Dans quelle mesure la convention collective influe-t-elle sur mon travail de gestionnaire ?
5. Quel modèle de relation de travail privilégier ?



Mise en situation -

Gérer en milieu syndiqué : la mésaventure de Paul

Après ses études en gestion des ressources humaines, Paul Sauvé est recruté par une firme d'ingénierie, Génie inc., dans laquelle il décide d'implanter un nouveau mode de gestion des ressources humaines. Son programme, intitulé « Meilleure équipe », vise à faire des employés de Génie la plus prestigieuse équipe de concepteurs de logiciels du Canada. Il propose :

- une stratégie dynamique de recrutement des meilleurs talents à la sortie des universités ;
- un système de promotion récompensant les meilleurs employés ;
- un programme de développement des compétences offert aux employés les plus méritants ;
- une stratégie de rétention des meilleurs employés impliquant une révision au cas par cas des conditions de travail offertes.

Quatre ans après la mise en place de ce plan stratégique, les résultats se font déjà sentir : Génie a doublé son effectif et peut se vanter de posséder une capacité d'attraction comparable à celle des grandes entreprises. Fier de ses accomplissements au sein de Génie inc. et à la recherche d'un nouveau défi professionnel, Paul décide de quitter sa firme d'ingénierie et d'accepter le poste de vice-président aux ressources humaines au sein de l'entreprise Aérothèque, un leader du secteur aéronautique canadien. Son siège social est établi à Montréal et l'entreprise compte plus de 12 000 employés dans le monde. Aérothèque est en pleine croissance et son carnet de commandes est bien garni. Si sa situation financière semble favorable et ses perspectives prometteuses, elle connaît depuis plusieurs années des problèmes de personnel, particulièrement dans ses usines syndiquées au Québec. Le taux de productivité de ses employés est nettement en deçà de la moyenne de l'industrie, et les taux d'absentéisme et de roulement volontaire sont très élevés. Le premier mandat de Paul consiste à redresser la situation qui menace la croissance de l'entreprise. […]

Sitôt arrivé en poste, Paul met en place un programme similaire à celui qu'il avait implanté chez Génie. Au préalable, il contacte les principaux représentants syndicaux de l'entreprise pour présenter ses objectifs et les changements à prévoir. Aussitôt, les représentants syndicaux se braquent dans une position défensive et bombardent Paul de questions quant à la pertinence de son programme en regard des problèmes vécus par les travailleurs. Un des représentants syndicaux l'apostrophe en ces mots :

« On nous a déjà présenté quatre programmes de gestion des ressources humaines en moins de cinq ans. Résultat : quatre échecs. En quoi ton programme est-il différent ? Ça fait 10 ans que l'entreprise fait des profits et nous avons du mal à négocier des hausses de salaires. Ce n'est pas normal. Ça fait 10 ans que nous réclamons qu'on fasse confiance aux travailleurs, qu'on assouplisse les modes de supervision et qu'on revoie l'organisation du travail. Qu'est-ce que nous avons obtenu ? Rien. Il serait temps que la haute direction comprenne notre réalité et le sens de nos revendications. »

Malgré le peu d'intérêt du syndicat, Paul décide de mettre son programme en place. Si la nouvelle stratégie de recrutement semble porter ses fruits, Paul se heurte rapidement au contenu de la convention collective, qui l'empêche de modifier les horaires et les conditions de travail à l'échelle individuelle tout en l'obligeant à reconnaître l'ancienneté dans les mouvements de main-d'œuvre. Devant ces obstacles, il décide de rencontrer de nouveau les représentants syndicaux pour leur demander plus de flexibilité dans l'application de la convention collective. Ceux-ci montrent très peu d'ouverture et reviennent sur leurs revendications en matière de rémunération et d'organisation du travail. Paul assure au syndicat que ces demandes seront étudiées, mais que, pour l'instant, il doit compter sur leur coopération pour mettre en place son programme qui, promet-il, permettra de dégager la flexibilité financière nécessaire pour répondre aux demandes syndicales.

Malgré plusieurs séances de négociation, le programme se révèle un échec. Depuis l'arrivée de Paul, le nombre de griefs a augmenté de plus de 50 % et les taux de productivité, d'absentéisme et de roulement des employés sont restés inchangés. Pris au dépourvu et à court d'idées, Paul songe sérieusement à remettre sa démission…

Source : Modifié de « Gérer en milieu syndiqué : la mésaventure de Paul ». Centre de cas 9 30 2010 004

3.1 Les objectifs du gestionnaire

Vous êtes gestionnaire ou vous aspirez à le devenir. Êtes-vous prêt à assumer vos fonctions en milieu syndiqué ? De toute évidence, Paul ne l'était pas. Au fait, qu'est-ce que la présence d'un syndicat change au sein d'une entreprise ? Commande-t-elle des obligations légales particulières et une adaptation des pratiques de gestion ? Au Québec, ces questions paraissent fondamentales étant donné l'importance de la présence syndicale dans plusieurs secteurs d'activité, dont ceux de la construction, de la fabrication et des services publics, comme le montre le **tableau 3.1**.

Le gestionnaire évolue dans un environnement où les contraintes sont nombreuses : intensification de la concurrence, nouvelles réglementations, demandes changeantes des consommateurs, etc. Il doit aussi transiger avec plusieurs parties prenantes : les employés, les consommateurs ou les utilisateurs, les actionnaires, les communautés locales, etc. Chacun de ces groupes a ses exigences, ses revendications, qui se traduisent par autant de défis. Les actionnaires souhaitent que les gestionnaires prennent des décisions ayant pour effet d'accroître la valeur de l'action, les employés désirent de bons salaires et des conditions de travail avantageuses, les consommateurs veulent le meilleur rapport qualité-prix et les communautés locales exigent des entreprises des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le syndicat est aussi une partie prenante très importante de l'entreprise lorsque celle-ci est syndiquée. La présence syndicale impose en effet un certain partage des pouvoirs au sein des entreprises et confronte les gestionnaires à des obligations spécifiques comme celle de négocier et de respecter le contenu de conventions collectives. Toutefois, si la présence d'un syndicat transforme de manière importante le contexte dans lequel le gestionnaire œuvre, cela n'implique pas qu'il soit complètement dépossédé de son pouvoir décisionnel ou limité dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels. La présence syndicale peut même être porteuse d'opportunités. Par exemple, en tant que représentant des salariés, le syndicat peut agir comme levier pour faciliter le changement et créer un climat propice à la collaboration. Tout dépend de la volonté des parties d'agir de concert, dans l'intérêt de l'organisation comme des employés.

Tableau 3.1 Le taux de présence syndicale au Québec par secteurs d'activité en 2016

Secteurs d'activité	Taux de présence syndicale (%)
Ensemble du Québec	38,9
Secteur primaire	37,4
Secteur secondaire	
Construction	53,7
Fabrication	33,9
Secteur tertiaire	
Privé	18,5
Public	84,0

Particulièrement en milieu syndiqué, on reconnaît un bon gestionnaire à sa capacité de gérer en usant de son influence plutôt que de son pouvoir. En effet, même si c'est le service des RH qui, dans les grandes entreprises, est responsable de plusieurs activités liées aux relations de travail (négociations collectives, arbitrage de griefs, etc.), c'est le gestionnaire qui voit à l'application de la convention collective au quotidien. C'est lui qui, en première instance, discute avec les employés et leur représentant syndical pour prévenir ou régler un grief, c'est aussi lui qui peut être appelé à travailler avec le syndicat sur un comité paritaire de santé-sécurité ou de réorganisation du travail.

Les gestionnaires qui adoptent une approche tenant compte du bien-être de leurs ressources humaines et qui investissent dans le capital humain envoient au syndicat un signal positif susceptible de favoriser la collaboration plutôt que l'affrontement (Pohler et Luchak, 2014). Il a d'ailleurs été démontré que la rentabilité des entreprises syndiquées où l'employeur adoptait une stratégie axée sur la valorisation des ressources humaines était supérieure à celle des firmes non syndiquées. À ce propos, Paul aurait-il pu agir autrement pour convaincre les représentants syndicaux du bien-fondé de son programme ? Nous reviendrons sur cette question à la fin du chapitre en examinant les approches existantes en matière de relations de travail.

3.2 La syndicalisation

Les motifs de syndicalisation sont nombreux et dépendent tout autant des pratiques de l'employeur que des diverses situations vécues au travail par les employés. Le processus menant à la formation d'un syndicat est par ailleurs fortement encadré par le *Code du travail*. Pendant cette période, tout en conservant sa liberté d'expression, le gestionnaire doit surveiller ses faits et gestes afin de ne pas entraver la liberté d'association des salariés garantie par les chartes québécoise et canadienne des droits et libertés de la personne.

3.2.1 Pourquoi les travailleurs se syndiquent-ils ?

Syndicat
Groupement de salariés ayant pour buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives (art. 1a C. t.).

Il faut d'emblée préciser que seuls les salariés au sens du *Code du travail* peuvent participer à la formation d'un **syndicat**[1]. Le *Code* définit le salarié comme « une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération » (art. 1l). Cette définition exclut notamment les représentants de l'employeur (cadre, gestionnaire, gérant, surintendant, contremaître). Retenons cependant que ce n'est pas tant le titre qui importe que la fonction. Il faut voir si dans les faits « l'employé assume ou non l'autorité hiérarchique à l'endroit d'autres salariés (en cas de délégation par l'employeur des pouvoirs de contrôle et de direction, notamment) ou s'il ne possède qu'une autorité fonctionnelle, technique ou professionnelle, la question étant résolue au cas par cas » (Coutu *et al.*, 2013, p. 248).

À l'origine de la syndicalisation, on note trois motifs liés au style de gestion (Gérin-Lajoie, 2004). Il s'agit premièrement d'un **sentiment d'injustice** (ex. : critères de promotion imprécis et non justifiés, manque de transparence et d'équité dans l'attribution des augmentations de salaire) et d'**impuissance** (incapacité de faire valoir son point de vue) perçu par les salariés à l'endroit des décisions prises par la direction. Le deuxième motif de syndicalisation est l'**insécurité** que peuvent vivre les salariés, notamment en regard de leur emploi ou de leurs conditions de travail. Quant au troisième motif de syndicalisation, il relève de la **volonté d'améliorer les conditions de travail** (augmentation des salaires, horaires plus flexibles, meilleure conciliation travail-famille, accès à un régime d'assurance collective, à un régime de retraite, etc.).

Afin de comprendre pourquoi certains milieux de travail sont syndiqués ou font l'objet d'une campagne de syndicalisation, il faut considérer trois questions (Haiven, 2006) :

- Les travailleurs ont-ils besoin d'un syndicat et souhaitent-ils en avoir un ?

- Jusqu'à quel point un employeur est-il prêt à résister à la syndicalisation ?

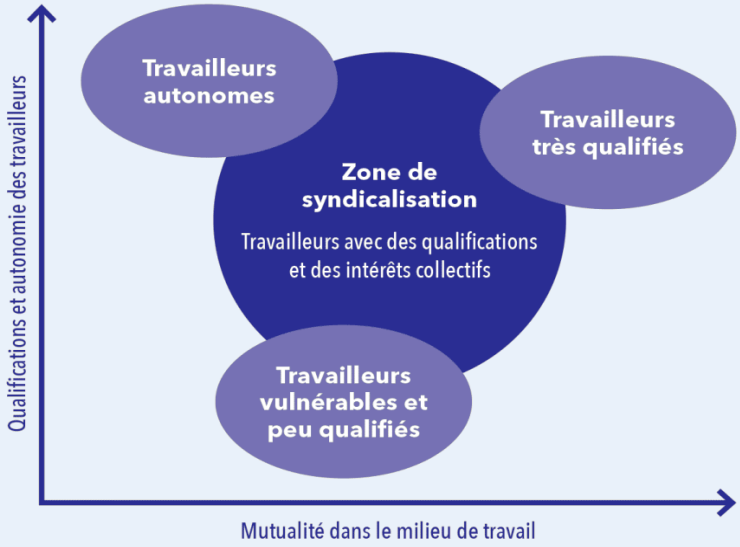
- Est-ce qu'un syndicat peut et désire syndiquer certains groupes de salariés ?

Le concept de « zone de syndicalisation » proposé par Haiven (2006) permet de répondre à ces questions. Il s'illustre sous la forme d'un graphique portant deux axes. L'axe vertical représente les qualifications et l'autonomie des travailleurs. Il renvoie à leurs compétences et au contrôle qu'ils ont sur leur travail et leur carrière. L'axe horizontal réfère à la « nécessité de mutualité dans le milieu de travail ». Cette mutualité s'observe lorsque l'employeur a besoin de la participation et de l'engagement des employés et que le travail de chacun dépend fortement de celui des autres pour la réalisation d'un bien ou d'un service. Pensons par exemple à la fabrication d'un moteur d'avion. Ingénieurs et machinistes doivent travailler en collaboration pour s'assurer que le produit final répond aux critères d'efficacité et de sécurité. Ces axes, une fois croisés, permettent d'observer la zone de syndicalisation, comme l'illustre la **figure 3.1**.

Dans la zone de syndicalisation, on trouve des **salariés** qui ont des qualifications reconnues et qui partagent des intérêts collectifs, comme l'amélioration de leurs conditions de travail et le besoin de protection contre des décisions arbitraires. Ces travailleurs ne disposent pas nécessairement d'un pouvoir de négociation individuel important mais, collectivement, ils sont en mesure d'établir un rapport de force avec l'employeur, qui ne peut les ignorer vu leur contribution à la réalisation de biens et de services. C'est le cas des ouvriers syndiqués

1. Le *Code du travail* emploie l'expression « association de salariés » pour désigner un syndicat.

Figure 3.1 La zone de syndicalisation



d'Aérothèque dans la mise en situation de départ, ou encore, des techniciens en électronique et en robotique de Techno Pointe présentés dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous. Entrent aussi dans cette catégorie les infirmières en milieu hospitalier, les travailleurs de la construction, les éducatrices dans les centres de la petite enfance, les policiers, les pompiers, etc.

La résistance de l'employeur à la syndicalisation des travailleurs peut être plus ou moins forte. S'il est généralement admis que tout employeur préfère de loin conserver pleinement son pouvoir décisionnel, différents facteurs peuvent amoindrir son opposition à la présence syndicale :

- Il peut être plus efficace de négocier les conditions de travail avec un syndicat qu'avec chacun des salariés individuellement.
- Si toutes les autres entreprises du secteur ont un syndicat, l'impact de la syndicalisation de ses salariés risque de lui porter un préjudice moindre que s'il était le seul à devoir négocier une convention collective (Coiquaud *et al.*, 2016).
- « L'effet salarial » des syndicats (salaires, avantages sociaux, etc.) est souvent mineur en raison, par exemple, de la faible proportion du coût de la main-d'œuvre dans les coûts totaux de production (Verma, 2005).

Au cœur de l'action

Techno Pointe est une entreprise de fabrication de matériel électronique, tels les circuits imprimés, les câbles et les harnais. Elle offre également à ses clients un service d'intégration électromécanique. Elle compte plus de 150 employés qui se divisent en 4 catégories distinctes. On trouve d'abord les employés de production, qui ont une formation technique en électronique et en robotique. L'entreprise compte aussi une dizaine d'ingénieurs qui œuvrent à la conception des produits. Certains travailleurs sont affectés à l'emballage et à l'expédition des produits ; ils n'ont pas de formation particulière, car leurs tâches n'exigent aucune compétence spécialisée. Enfin, Techno Pointe fait appel, selon les besoins, à des avocats et à des fiscalistes pour les dossiers qui requièrent l'intervention de tels spécialistes.

Fait particulier, seuls les employés de production sont syndiqués. Comment expliquer une telle situation ?

La zone de syndicalisation représente d'ailleurs le bassin traditionnel des syndicats. En effet, il est avantageux pour ceux-ci de rassembler ce type de travailleurs, et ce, pour diverses raisons. D'abord, comme il s'agit de salariés, on peut les regrouper sans avoir à surmonter d'obstacles légaux. Ensuite, ces employés partagent des intérêts communs qui facilitent la mise en œuvre de la négociation collective de leurs conditions de travail. Finalement, en raison de leur plus grande stabilité en emploi, l'employeur résiste habituellement moins à leur syndicalisation.

À l'extérieur de la zone de syndicalisation, en haut à gauche sur la figure 3.1, on trouve les **travailleurs autonomes**, qui sont embauchés par des organisations pour réaliser des tâches ou des mandats spécifiques. Parmi ceux-ci, on retrouve des avocats et des fiscalistes, par exemple ceux auxquels l'entreprise Techno Pointe fait appel pour des mandats ponctuels. On peut aussi penser aux consultants, aux designers Web et aux travailleurs de métiers (électriciens, plombiers) qui travaillent à leur compte. Ils sont faiblement intégrés à l'organisation et disposent d'une grande autonomie. Récemment, on a vu proliférer différentes plateformes numériques, comme Upwork, qui visent à mettre en relation des travailleurs autonomes (experts en marketing, en comptabilité, en gestion de données, en analytique) avec des employeurs souhaitant faire appel à un travailleur spécialisé pour une durée déterminée. Il s'agit alors d'une relation contractuelle et non d'une relation d'emploi. De fait, les travailleurs autonomes ne travaillent pas pour un employeur, mais pour des clients (voir le **chapitre 1** pour plus de détails). Ils ne sont pas reconnus comme des salariés au sens du *Code du travail* et ne peuvent donc pas se syndiquer. En effet, pour être salarié au sens de cette loi, il doit y avoir un « lien de subordination juridique » : l'employeur doit disposer du pouvoir de « diriger et de contrôler la prestation de travail du salarié, soit de fixer le travail à accomplir selon les directives et les méthodes qu'il a déterminées » (Coiquaud *et al.*, 2016, p. 69).

En conséquence, les syndicats peuvent difficilement syndiquer ces travailleurs. Sur le plan légal, ceux-ci ne peuvent former un syndicat et entamer une négociation collective. Même s'ils exécutent un contrat pour un employeur syndiqué, ils sont exclus des avantages prévus à la convention. D'ailleurs, comme ces personnes travaillent souvent seules, l'intérêt à se regrouper ne leur vient pas naturellement (Haiven, 2006). Quant aux employeurs, ils font appel aux travailleurs autonomes afin d'avoir accès à une expertise pour un temps donné, d'accroître leur flexibilité et de réduire leurs charges sociales. D'un point de vue syndical, il serait possible de réunir un groupe de travailleurs autonomes œuvrant dans un même secteur ou exerçant un même métier pour former une association leur offrant divers services (représentation auprès des gouvernements et des entreprises, négociation d'assurances collectives, etc.). Toutefois, les coûts de recrutement et de représentation d'un tel modèle seraient importants et ne rapporteraient pas nécessairement les bénéfices escomptés.

Toujours hors de la zone de syndicalisation, en haut à droite sur la figure, on trouve des **travailleurs très qualifiés** qui disposent de beaucoup d'autonomie. À la différence des travailleurs autonomes, cependant, ils sont embauchés par un employeur et peuvent donc être reconnus comme des salariés. Afin d'assurer la production d'un bien ou d'un service, il peut être nécessaire pour une organisation de maintenir une relation d'emploi avec ces travailleurs spécialisés plutôt que de faire appel à leurs services de façon ponctuelle. Pensons par exemple aux ingénieurs de Techno Pointe : ils doivent chaque jour collaborer avec d'autres employés. En effet, comme le mentionne Haiven (2006), l'ensemble du travail vaut davantage que la somme des contributions individuelles. De plus, l'expertise de travailleurs très qualifiés peut être cruciale pour une organisation, qui se trouve en quelque sorte dépendante de celle-ci.

Comme ces travailleurs sont intégrés à l'organisation, il est possible, sur le plan légal, de les syndiquer dans la mesure où ils sont reconnus comme des salariés. Toutefois, leur désir de se regrouper est généralement faible compte tenu de leur pouvoir de négociation individuel. Ils sont aussi plus enclins à promouvoir leurs intérêts personnels et leur carrière qu'à défendre des intérêts collectifs. En outre, les employeurs sont disposés à négocier avec ces travailleurs sur une base individuelle en raison de leur plus-value pour l'organisation. Quant aux syndicats, ils sont plus ou moins intéressés à répondre aux besoins individualisés de ces employés, car ils privilégient la négociation de conditions de travail collectives.

Quant aux **travailleurs vulnérables et peu qualifiés**, au bas de la figure, ils sont plus faiblement intégrés à l'organisation ou y occupent une position peu stratégique. On peut penser aux employés responsables de l'emballage et de l'expédition chez Techno Pointe ou au personnel d'entretien ménager, qui peut être sous-traité ou encore embauché par un employeur, mais qui n'a pas grand pouvoir de négociation.

Ces travailleurs sont généralement dans une situation précaire. Facilement interchangeables, ils disposent d'un faible pouvoir de négociation individuel. Bien qu'ils puissent bénéficier de la protection et des avantages d'un syndicat, certains, comme les travailleurs immigrants qui connaissent mal leurs droits, sont peu enclins à prendre le risque de s'engager dans une campagne de syndicalisation. D'autres, comme les étudiants qui travaillent quelques heures par semaine pour une durée déterminée peuvent avoir une motivation limitée à déployer des efforts pour se syndiquer (Haiven, 2006). Dans un tel contexte, il peut être périlleux pour les syndicats d'investir dans une campagne de syndicalisation. Ils le feront si les travailleurs en question sont véritablement déterminés ou dans l'optique de faire une percée dans une industrie qui leur échappe. Les campagnes de syndicalisation plus ou moins fructueuses menées au sein de succursales des bannières McDonald's, Starbucks ou Couche-Tard fournissent autant d'exemples des difficultés inhérentes à la syndicalisation de ce type de travailleurs. De plus, ces derniers sont vulnérables à la robotisation attribuable aux percées technologiques liées à la numérisation de la production et à l'intelligence artificielle. Plusieurs études montrent d'ailleurs que les emplois à faible valeur ajoutée et exigeant peu de qualifications sont particulièrement à risque de disparaître.

En résumé, les syndicats répondent aux besoins de certains travailleurs qui réussissent à accroître leur pouvoir et à améliorer leurs conditions de travail en se regroupant. Les changements récents sur le marché du travail sont l'occasion de s'interroger sur l'évolution du syndicalisme. L'avènement de nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et la robotisation, aura certainement des répercussions sur les effectifs syndicaux en éliminant certains emplois traditionnellement syndiqués. Pensons également à l'essor du travail autonome, notamment par l'intermédiaire de plateformes numériques (Uber, Upwork, Mechanical Turk). Sur ces sites, on « achète » des « travailleurs élastiques », qu'on paie seulement pour ce qu'on utilise. Ceux-ci sortent de la zone de syndicalisation, car ils sont souvent reconnus comme des travailleurs autonomes. S'il y a des avantages indéniables pour les entreprises à avoir recours à de telles plateformes et à ce type de main-d'œuvre, en matière notamment de flexibilité et de coûts, on peut s'interroger sur les conséquences sociales de ces choix. Sans rémunération stable, sans accès à des avantages sociaux (assurances collectives, régimes de retraite), disposant d'un accès limité aux systèmes publics de protection sociale (assurance-emploi, indemnisation en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle), ces travailleurs parviendront-ils à obtenir des conditions d'emploi acceptables ? Ces nouvelles tendances au sein du marché du travail se traduiront-elles par un affaiblissement du syndicalisme ou, au contraire, par un renouveau du syndicalisme et de l'action collective ? Ces questions demeurent ouvertes.

3.2.2 Le processus de syndicalisation

Si ce ne sont pas tous les salariés qui peuvent ou qui veulent se syndiquer, il reste que la décision de se regrouper leur appartient en premier lieu. En tant que gestionnaire, vous devez retenir que le choix de former un syndicat est un droit garanti aux salariés par le *Code du travail* (art. 3), la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec. Le droit d'association est ainsi élevé au rang de liberté fondamentale et protégé par une série de dispositions légales. C'est pourquoi, pendant la période de syndicalisation, le gestionnaire doit surveiller ses faits et gestes au risque de se voir convoqué devant le Tribunal administratif du travail (TAT), comme nous le verrons dans la prochaine section. Mais d'abord, définissons les grandes étapes du processus de syndicalisation.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, seuls les salariés au sens du *Code du travail* peuvent participer à l'implantation d'un syndicat. S'ils souhaitent en former un, ils doivent en premier lieu signer des cartes d'adhésion pour en devenir membres et payer une cotisation syndicale (2 $ au minimum).

La légalité du syndicat est reconnue lorsque le TAT lui octroie une accréditation. Pour ce faire, il faut démontrer que le syndicat regroupe la majorité absolue des salariés (50 % + 1 de cartes signées) au sein d'un groupe dit « approprié », appelé **unité d'accréditation**. Le TAT peut également ordonner la tenue d'un vote au scrutin secret si l'agent de relations du travail constate que de 35 % à 50 % des salariés sont membres du syndicat. L'unité d'accréditation correspond, le plus souvent, à un regroupement de salariés aux caractéristiques similaires (fonctions, mode de rémunération, horaires de travail, qualifications professionnelles, interdépendance des tâches) au sein d'un établissement de l'employeur. Généralement, les cols bleus (employés manuels) et les cols blancs (employés travaillant dans les bureaux) sont regroupés dans des unités distinctes.

Unité d'accréditation
Groupe de travailleurs défini dans le certificat d'accréditation, qui sera représenté exclusivement par le syndicat accrédité et pour lequel une convention collective pourra être négociée et conclue.

Une fois accrédité, le syndicat devient le **porte-parole unique et exclusif** de tous les salariés visés par l'accréditation, qu'ils en soient membres ou non. L'employeur est alors obligé de négocier avec lui une convention collective, avec diligence et bonne foi, et n'est plus autorisé à négocier directement avec ses salariés leurs conditions de travail (salaire, horaire, congés, etc.). À partir du moment où l'accréditation est octroyée, l'employeur a également l'obligation de déduire du salaire de chaque salarié le montant de la **cotisation syndicale** pour le verser au syndicat accrédité. C'est ce qu'on appelle la « formule Rand » ou le « précompte syndical obligatoire ». Le principe de cette règle est le suivant : puisque tous les salariés compris dans une unité d'accréditation bénéficient des avantages de la convention collective, tous doivent payer la cotisation syndicale.

Cotisation syndicale
Montant hebdomadaire, mensuel ou annuel qu'un syndicat exige de ses membres pour payer ses dépenses de fonctionnement et que ceux-ci doivent acquitter pour conserver leurs droits et leurs privilèges d'adhérents.

3.2.3 Le rôle du gestionnaire durant la campagne de syndicalisation

En vertu du *Code du travail*, lorsqu'une campagne de syndicalisation est entamée, l'employeur et ses représentants doivent surveiller leurs faits et gestes. Si leur droit de parole est reconnu dans une certaine mesure, ils ne peuvent dire ou faire ce qu'ils veulent pour contrecarrer l'arrivée d'un syndicat.

Au cœur de l'action

Mélanie est caissière depuis cinq ans pour le magasin À bas prix de Trois-Rivières. Elle travaille à temps partiel, 26 heures par semaine. Le 28 mai 2018, Roger Dumoulin, gérant adjoint des caisses, et Pierre Laterreur, gérant de l'établissement, la convoquent au bureau de ce dernier. Ils lui reprochent de faire de la sollicitation syndicale sur les lieux de travail et la menacent de sanctions disciplinaires si elle n'y met pas fin. Ils l'interrogent également sur ses motivations et cherchent à connaître le nom des personnes qui participent à la campagne de syndicalisation. Les deux gérants terminent la rencontre en déplorant le comportement de Mélanie, qu'ils comparent à « un coup de couteau en plein cœur ». Mélanie sort ébranlée de cette réunion. Le lendemain, contrairement à son habitude, Roger Dumoulin surveille de très près le travail de Mélanie et l'épie sans arrêt.

D'après le *Code*, l'employeur ne peut empêcher l'exercice de la liberté d'association de ses salariés ni interdire à ces derniers d'exercer leur liberté d'expression à cet égard. Il ne peut non plus s'ingérer dans le choix des salariés d'adhérer à un syndicat ou d'en démissionner. Le *Code du travail* protège ainsi le salarié qui exerce des activités syndicales et le syndicat qui est en voie de formation en prohibant toute forme d'ingérence patronale. Ces interdictions se résument ainsi :

- Il est interdit à tout gestionnaire, mais aussi à tout syndicat, ***d'intimider ou de menacer*** un salarié pour l'amener à devenir membre, à s'abstenir de devenir membre ou à cesser d'être membre d'un syndicat (art. 13 du *Code*).
- Le gestionnaire ne peut non plus ***refuser d'embaucher une personne en raison de ses activités syndicales***. Il ne peut chercher à ***contraindre un salarié de s'abstenir ou de cesser d'exercer ses activités syndicales*** (sollicitation des salariés pour que ceux-ci

signent leur carte d'adhésion syndicale, participation à une grève, etc.) en usant d'intimidation, en exerçant des mesures discriminatoires ou de représailles, en faisant des menaces (de renvoi, par exemple), en imposant une sanction ou de toute autre manière, comme dans le cas de Mélanie présenté précédemment (art. 14 du *Code*) dans la rubrique Au cœur de l'action.

- Il est interdit pour un gestionnaire d'interroger un salarié pour ***connaître les noms des personnes qui participent à la campagne de syndicalisation***, comme dans le cas de Mélanie. L'appartenance d'une personne à un syndicat ne doit être révélée par quiconque au cours de la procédure d'accréditation. L'employeur n'a donc pas accès à cette information (art. 36 du *Code*).
- Un gestionnaire ne peut non plus ***reprocher à un salarié de faire de la sollicitation syndicale*** sur le lieu de travail. Cette pratique n'est pas interdite par le *Code*, sauf pendant les heures de travail (art. 5 du *Code*). Le cas échéant, les représentants de l'employeur peuvent demander à la personne qui se livre à de telles activités pendant qu'elle est réputée travailler de cesser immédiatement de le faire, sans pour autant user d'intimidation. Ainsi, la sollicitation n'est interdite que pendant les périodes de temps où le salarié est réputé être au travail. Elle est permise à tout autre moment rémunéré ou non (repas, pause-café), où le salarié est libre de disposer à son gré de cette période.
- L'employeur ou toute personne agissant pour lui ne peut chercher d'aucune manière ***à dominer, à entraver ou à financer la formation ou les activités d'un syndicat ni à y participer*** (art. 12 du *Code*). Cette interdiction vise notamment à interdire l'implantation d'un syndicat de boutique, c'est-à-dire dominé, contrôlé par l'employeur, qui empêcherait l'accréditation d'un véritable syndicat. Toute action visant à *faciliter* l'implantation d'un syndicat est donc prohibée (ex. : permettre la tenue de réunions sur le lieu de travail, autoriser la signature de cartes d'adhésion pendant les heures de travail).
- Suivant ces mêmes interdictions, l'employeur ou ses représentants ne peuvent solliciter l'adhésion des salariés à un syndicat plutôt qu'à un autre si deux sont en compétition pour représenter les salariés visés par une campagne de syndicalisation. Tout propos ou pratique qui viserait à entraver la formation ou les activités d'un syndicat est de la même façon prohibé. Le recours à des menaces de fermeture, la prédiction de scénarios apocalyptiques en cas d'accréditation du syndicat et les promesses (augmentation salariale, amélioration des horaires de travail) pour faire renoncer les salariés au syndicat sont des exemples de pratiques interdites (Ouimet, 2013).

Malgré ces interdictions, le gestionnaire n'est pas condamné au silence. La liberté d'expression est un droit garanti à tous par les chartes québécoise et canadienne. Comment alors assurer l'équilibre entre la **liberté d'association** et la **liberté d'expression** ? Certaines décisions juridiques, notamment le jugement *Disque Américc Inc.*[2], ont permis de fixer les paramètres assurant le droit de parole de l'employeur tout en protégeant la liberté d'association. Le gestionnaire peut ainsi s'adresser à ses salariés au sujet de leur démarche de syndicalisation, mais en évitant que ses propos s'assimilent aux pratiques interdites décrites précédemment. Il doit à cet effet surveiller le contenu de son message aux salariés, de même que le contexte dans lequel il est délivré.

En ce qui concerne le contenu de son message, le gestionnaire peut exposer des faits, sans mensonges ni exagérations, et sans chercher à miner la crédibilité du syndicat aux yeux des salariés. Il peut faire le bilan des conditions de travail, évoquer objectivement les conséquences que les revendications syndicales pourraient avoir sur l'entreprise, exprimer sa préférence pour le maintien d'un milieu de travail exempt d'intermédiaire collectif, corriger les inexactitudes d'une propagande qui le vise, etc. Il ne peut cependant menacer les salariés de réduire la qualité de leurs conditions de travail ou de fermer l'entreprise si un syndicat est accrédité (Coiquaud *et al.*, 2016). La promesse de meilleurs salaires ou d'avantages sociaux en contrepartie d'un refus de se syndiquer est tout aussi condamnable au sens de la loi.

Le contexte dans lequel s'expriment l'employeur ou ses représentants est aussi à considérer. Les propos tenus par l'employeur le sont-ils à un moment où le syndicat et les salariés

2. *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 194 c. Disque Américc Inc.*, 1996, T.T. 451.

sont particulièrement vulnérables (campagne de syndicalisation, négociation d'une première convention collective) ? Par ailleurs, il est bien établi que les salariés doivent être libres d'écouter ou non les propos de l'employeur. Si le gestionnaire présente son point de vue sur la syndicalisation aux salariés au cours d'une réunion où ils sont rémunérés, on peut douter de leur liberté d'écoute. Un gestionnaire ne peut non plus user de son autorité hiérarchique, par exemple en convoquant un salarié à son bureau pour le convaincre de ne pas se syndiquer. Enfin, dans l'éventualité d'une plainte contre l'employeur au TAT, le tribunal examinera comment la communication a été transmise (verbalement, par lettre, par courriel), ainsi que le moment (pendant les heures du travail ou hors de celles-ci) et le lieu (au travail, à domicile) où cela a été fait. On cherchera à déterminer si la démarche de l'employeur est usuelle ou s'il s'agit d'un moyen d'intervention inhabituel pouvant s'interpréter comme « une réaction négative à l'exercice du droit d'association » (Coiquaud *et al.*, 2016, p. 116). Par exemple, est-il normal qu'une réunion soit convoquée à quelques heures d'avis sans ordre du jour ? Les salariés reçoivent-ils habituellement des lettres signées par la haute direction à leur domicile ?

En somme, le gestionnaire dispose d'une marge de manœuvre pour exprimer ses opinions. Cependant, il doit rester vigilant afin que ses propos ne puissent être assimilés à des pratiques interdites. À noter également que les paramètres dont nous venons de parler et qui encadrent le droit de parole de l'employeur s'appliquent non seulement pendant la période de syndicalisation, mais aussi au moment d'une négociation collective, d'une demande de révocation d'accréditation ou d'un arrêt de travail.

3.3 Qui sont les acteurs d'un syndicat ?

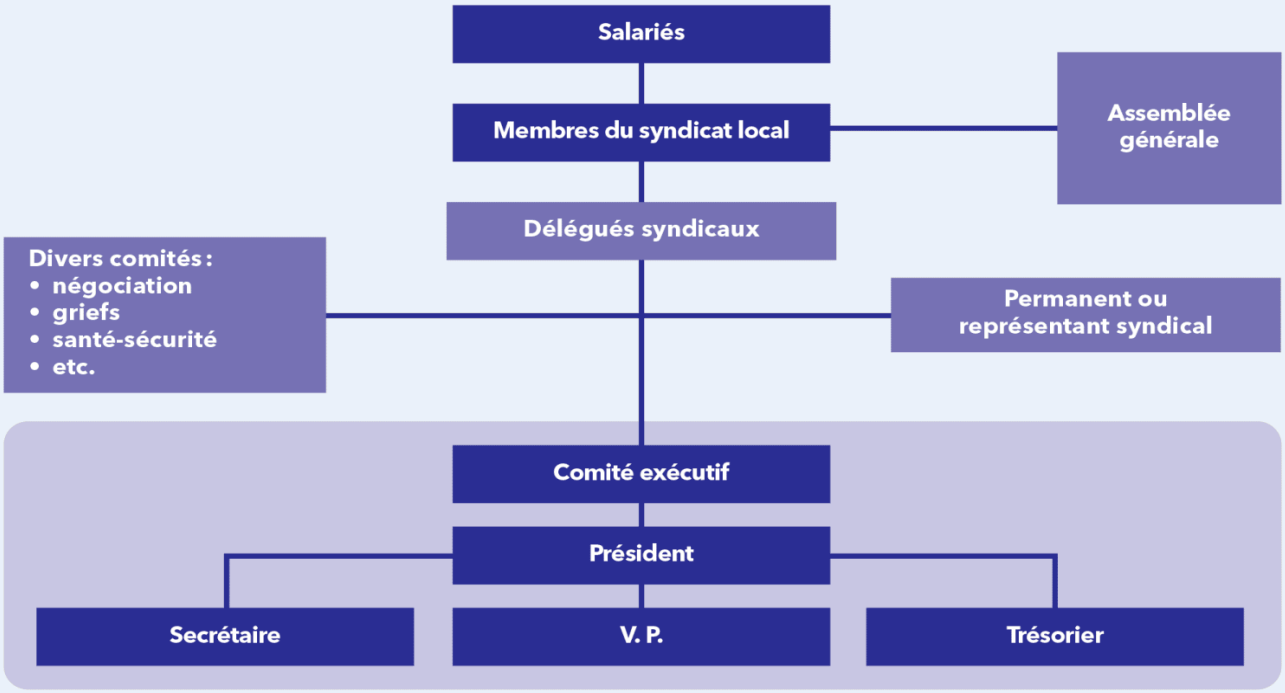
Comme nous venons de le voir, un syndicat est un regroupement de salariés au sein d'une entreprise ou d'un établissement, dont la légalité est reconnue par une accréditation. Le gestionnaire interagit avec ce syndicat local dans son travail quotidien. Du point de vue de l'action syndicale, les décisions-clés se prennent à ce niveau, « là où "ça se passe" » (Gérin-Lajoie, 2004, p. 77).

Un syndicat local se compose de différentes structures et de divers intervenants, comme le montre la **figure 3.2**. L'administration des affaires courantes est sous la responsabilité du comité exécutif, qui est également le porte-parole officiel des membres auprès de l'employeur. Il comprend généralement un président, un ou des vice-présidents (responsables de différents dossiers ou comités : griefs, santé-sécurité, condition féminine, etc.), un secrétaire et un trésorier. Il s'agit de salariés de l'entreprise, membres du syndicat, qui sont élus par leurs pairs. En tant que gestionnaire, dans une petite entreprise en particulier, il est possible que vous ayez à discuter avec des représentants du comité exécutif. Tel peut être le cas si, par exemple, un salarié se trouvant sous votre supervision est victime d'un accident de travail. Vous devrez alors rencontrer des représentants officiels du syndicat pour expliquer les faits, surtout si une enquête est ouverte (voir le **chapitre 10**).

Cependant, dans une entreprise de grande taille, votre interlocuteur syndical principal sera probablement le **délégué syndical**. Il s'agit d'un salarié élu ou désigné par ses collègues pour les représenter, les accompagner dans leurs réclamations et veiller à l'application de la convention collective (Dion, 1986). C'est le syndicat qui décide du nombre de délégués syndicaux requis : un pour chaque service, pour les différents quarts de travail, etc. Dans certains syndicats, la pratique est d'élire un délégué pour chaque superviseur, contremaître ou chef d'équipe. Sa principale tâche est de représenter les membres auprès du superviseur immédiat.

Le délégué connaît généralement bien la convention collective, ainsi que les droits des salariés et du syndicat. Si un salarié se croit lésé parce que vous, à titre de gestionnaire, n'avez pas respecté une clause de la convention collective ou lui avez donné une sanction disciplinaire, il sollicitera son délégué, qui aura la responsabilité de vous rencontrer pour discuter du litige. Votre connaissance des règles (lois du travail et convention collective) et les rapports harmonieux que vous réussirez à établir avec le délégué syndical peuvent permettre d'éviter les conflits ou de les résoudre le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Figure 3.2 La structure type d'un syndicat local



D'autres acteurs peuvent se greffer à l'entreprise syndiquée si le syndicat local décide de s'affilier à une centrale syndicale[3]. Le **tableau 3.2** de la page suivante présente les quatre centrales syndicales du Québec.

L'affiliation à une centrale syndicale comporte plusieurs avantages pour le syndicat local. Elle lui permet d'avoir accès à une plus grande expertise (ressources juridiques, renseignements sur les conventions collectives négociées dans les autres entreprises du même secteur), à des ressources matérielles et financières plus importantes (ex : fonds de grève plus garni) et à une plus grande visibilité par l'intermédiaire des différentes représentations politiques ou sociales que peut exercer la centrale.

Une autre particularité de l'affiliation à une centrale syndicale est l'intervention d'un **représentant syndical**. Ce dernier, contrairement au délégué syndical, n'est pas un salarié de l'entreprise, mais de la centrale. Il est désigné pour conseiller et assister le syndicat local dans ses activités. Il peut notamment intervenir dans la négociation de la convention collective, dans la procédure de règlement interne et d'arbitrage des griefs, mais aussi dans la préparation et la conduite d'une grève. Il s'agit donc d'un intervenant avec lequel vous pourrez, en tant que gestionnaire, être en contact, par exemple pour régler un grief portant sur une mesure disciplinaire que vous aurez imposée à un salarié sous votre supervision.

Il reste que l'instance suprême du syndicat est **l'assemblée générale**, tenue périodiquement, et à laquelle participent les membres du syndicat (Coiquaud *et al.*, 2016). C'est à cette occasion que les décisions les plus importantes sont prises pour la vie syndicale, en particulier la décision de faire la grève, la ratification de la convention collective et l'élection des dirigeants syndicaux. Tous ces choix sont généralement faits à l'issue d'un scrutin secret.

3. Nous employons l'expression « centrale syndicale » de manière générale, bien que la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) soit une fédération du Congrès du travail du Canada (CTC), la principale centrale syndicale canadienne. Pour plus de détails, voir en particulier Gérin-Lajoie, 2004, p. 97-101.

Tableau 3.2 Les centrales syndicales au Québec

Centrale syndicale	Logo	Nombre de membres
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) Site Internet : www.ftq.qc.ca	FTQ	600 000
Confédération des syndicats nationaux (CSN) Site Internet : www.csn.qc.ca	CSN	325 000
Centrale des syndicats du Québec (CSQ) Site Internet : www.csq.qc.net	CSQ	200 000
Centrale des syndicats démocratiques (CSD) Site Internet : www.csd.qc.ca	CSD	71 000

Qu'importe l'interlocuteur syndical, il est recommandé au gestionnaire d'établir avec lui une relation de respect et de confiance. Un bon gestionnaire n'hésite pas à faire appel à l'expertise et à l'aide de ses vis-à-vis syndicaux pour la résolution de problèmes complexes et parfois délicats.

3.4 Le rôle du gestionnaire au cours de la négociation collective

Convention collective
Acte écrit par lequel un syndicat et un employeur fixent d'autorité et pour une durée limitée le régime de travail applicable à tous les salariés compris dans une unité d'accréditation.

Une fois le syndicat accrédité, les gestionnaires devront se préparer à une des tâches centrales de la vie en milieu syndiqué : la négociation d'une **convention collective**. Si la responsabilité de négocier une telle entente est généralement confiée à des spécialistes de la négociation (directeur des ressources humaines, avocat, consultant spécialisé en relations de travail), le gestionnaire peut être appelé à y contribuer de plusieurs façons.

Généralement, les gestionnaires de haut niveau définissent le mandat de négociation de la partie patronale et le confient à un comité de négociation. Ce dernier se compose d'une ou de plusieurs personnes choisies pour leur expertise (gestionnaire de ressources humaines, directeur de l'usine, responsable des finances, avocat, actuaire). Le choix des négociateurs dépend de la structure et des besoins de l'entreprise pour la négociation.

Il est possible qu'un superviseur, surtout dans une petite entreprise, soit appelé à siéger à la table de négociation. De façon générale, toutefois, son rôle consiste à soutenir, à aider et à conseiller le comité de négociation, particulièrement à l'étape préparatoire. Cette étape est souvent considérée comme la plus importante du processus de négociation ; la qualité et le succès de la négociation en dépendent. Elle permet d'établir les enjeux, les demandes, les stratégies et les tactiques à adopter. Concrètement, elle consiste à collecter puis à analyser des renseignements issus de diverses sources. Cette information peut mettre au jour des problèmes et ainsi aider à la préparation du cahier de revendications de l'employeur. Elle sert également à justifier les demandes de ce dernier. Par exemple, les données sur le taux d'inflation et les salaires octroyés dans le secteur au cours de la dernière année peuvent légitimer l'augmentation de salaire proposée.

Négociation collective
Processus de libre discussion entre un employeur et un syndicat, en vue de conclure une entente collective relative aux conditions de travail (Hébert, 1986).

De façon plus systématique, l'étape de préparation de la **négociation collective** implique, pour l'employeur, une analyse de plusieurs facettes de l'organisation et de son secteur d'activités : environnement économique et législatif, conventions collectives négociées chez les concurrents, climat organisationnel, productivité. Dans ce contexte, le superviseur sera fort probablement consulté, de façon formelle ou informelle, et appelé à fournir des renseignements sur les problèmes vécus dans le milieu de travail et sur l'application de la convention collective, comme l'illustre la rubrique Au cœur de l'action ci-après.

Au cœur de l'action

Maria est gestionnaire des opérations depuis deux ans dans un centre de distribution alimentaire. La convention collective viendra à échéance dans six mois, et le directeur des ressources humaines, Raoul, vient la consulter pour préparer les prochaines négociations.

Raoul : Alors, Maria, comment ça va avec le syndicat ?

Maria : De façon générale, je dirais que les relations sont assez bonnes. Parfois, on a de petits différends, mais on arrive à discuter et à régler les problèmes assez rapidement. Le comité paritaire pour étudier l'organisation du travail fonctionne bien. Mon problème est plutôt la convention collective.

Raoul : Justement, nous allons entamer les négociations dans trois mois, et j'aimerais savoir ce qui pourrait ou devrait être modifié.

Maria : Tout d'abord, il faudrait ajouter un quart de travail le soir. Les commandes s'ajoutent sans cesse et, si nous souhaitons demeurer compétitifs, il faut absolument élargir notre plage de travail pour offrir un meilleur service à nos clients.

Raoul : Ouais, on a fait la demande au syndicat à la dernière négociation, sans succès. Il faut absolument revenir avec cette requête.

Maria : De cette façon, nous pourrions également diminuer le nombre d'heures supplémentaires. Juste dans le dernier mois, j'en ai pour plus de 100 heures. Ça nous coûte cher. Je ne vois pas d'autre solution que l'ajout d'un quart de soir.

Raoul : D'autant plus que cela pourrait nous aider à améliorer notre performance en santé-sécurité. En effet, j'ai aussi observé qu'après 10 heures de travail le nombre d'accidents augmente. Autre chose, Maria ?

Maria : Peut-être, oui. Il faudrait augmenter nos investissements en formation. Nous allons implanter sous peu une nouvelle technologie au centre de distribution, et je ne suis pas certaine que les employés soient prêts. Il faut travailler avec le syndicat à ce sujet. Il pourra nous aider à déterminer les meilleurs moyens pour former les employés, diminuer la résistance aux nouvelles technologies et faciliter leur implantation.

Raoul : Très bonne idée. Je suis sûr que, sur ce point, le syndicat sera ouvert. Merci, Maria.

Comme gestionnaire, vous avez un regard privilégié sur les opérations et connaissez les besoins à venir. Votre entreprise songe-t-elle à accélérer la numérisation de la production en introduisant de la robotisation ? Quelles seront les implications de ce changement pour les tâches des ouvriers ? De nouvelles qualifications seront-elles requises, notamment en informatique et en gestion des données ? Il vous reviendra de faire part de ces enjeux aux responsables de la négociation, car ils peuvent avoir des incidences sur la rémunération, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Paul, dans la mise en situation de départ, aurait peut-être dû attendre la prochaine négociation avec le syndicat pour planifier son changement et s'assurer de son acceptation auprès du syndicat.

Par ailleurs, le gestionnaire doit se rappeler que, en période de négociation, sa liberté d'expression est régie par les mêmes règles que celles qui s'appliquent lorsqu'une démarche de syndicalisation est entreprise par les salariés. Il doit également prendre soin de maintenir autant que possible un climat de travail sain et un niveau de production adéquat, même si les négociations sont longues et difficiles. Le défi peut être considérable, compte tenu de la tension et de l'incertitude que peut générer un tel contexte de négociation.

À cet effet, le *Code du travail* précise que, à l'expiration de la convention et tant que le droit à la grève ou au lock-out n'est pas exercé, l'employeur doit maintenir les conditions de travail normales et les salariés doivent continuer de fournir leurs services dans ces mêmes conditions. Le gestionnaire est donc en droit de s'attendre à une exécution normale du travail par les salariés pendant cette période. De plus, les parties prévoient généralement que la convention collective continuera de s'appliquer jusqu'à la signature d'une nouvelle convention, comme le permet le *Code* (art. 59)[4]. Ainsi, pour prendre ses décisions, le gestionnaire doit s'appuyer sur une convention échue, mais prolongée.

4. On parle parfois de « clause de pont » pour évoquer ces dispositions.

3.5 Le rôle du gestionnaire dans le contexte d'un arrêt de travail

Lorsque la négociation collective traîne ou arrive dans une impasse, l'une des parties peut employer différents moyens de pression pour forcer l'autre à accepter ses demandes. Bien qu'elles soient rares, ces situations peuvent bouleverser le fonctionnement de l'entreprise, en particulier dans le contexte d'un arrêt de travail. À cette occasion, le gestionnaire sera appelé à assumer de nouvelles tâches. Après une discussion sur les différents moyens de pression que peut mobiliser le syndicat, nous examinerons plus attentivement l'arrêt de travail, soit la grève et le lock-out. Ensuite, nous analyserons les recours dont disposent les parties pour résoudre leur différend, ainsi que les mesures à prendre pour faciliter le retour au travail.

Au cœur de l'action

Les données disponibles à l'égard de ces conflits de travail soulignent une diminution tendancielle de leur nombre depuis le début des années 1980 au Québec. Entre 1976 et 1985, on comptait en moyenne 320 conflits de travail par année tandis que la moyenne entre 2006 et 2015 se situe plutôt à 85 (Coiquaud *et al.*, 2016).

De nombreuses explications ont été émises pour expliquer une telle réalité (Hennebert et Faulkner, 2017). Une première hypothèse explicative se veut relative à la «pacification vertueuse» des relations de travail. À cet égard, citons l'allongement de la durée des conventions collectives, qui réduit les probabilités de conflit puisque ces derniers ne peuvent survenir pendant la durée d'application d'une convention. Dans certains secteurs d'activités, la maturité des conventions collectives est aussi proposée afin d'expliquer une telle baisse. Dans ce contexte, les périodes de renégociation visent plutôt une mise à jour d'un nombre souvent limité de clauses diminuant d'autant les occasions de discorde entre parties patronale et syndicale. Peut également être évoquée l'adoption par l'employeur et le syndicat de nouveaux modèles de relations de travail et de nouvelles pratiques de négociation (voir la **section 3.7**) reposant sur une collaboration plus étroite et une communication plus fluide et transparente entre les parties.

À cette hypothèse explicative s'en juxtapose une autre, qui se rapporte cette fois à une «pacification coercitive» des relations de travail. Dans cette perspective, la baisse du nombre de conflits de travail serait perçue avant tout comme le résultat d'une diminution du pouvoir des syndicats et de leur capacité de mobilisation. Cet affaiblissement serait lié à l'avènement d'un «processus d'émergence et de consolidation d'un régime néolibéral de relations de travail [...] dominé par les employeurs» et marqué par des interventions gouvernementales plus hostiles aux syndicats (Lapointe, 2016). Le contexte économique, se caractérisant notamment par des pressions compétitives plus importantes pour les entreprises, des possibilités accrues de transfert de production et l'adoption de stratégies patronales plus «agressives» aux tables de négociation, placerait ainsi les syndicats sur la défensive et limiterait leur capacité à faire la grève. Finalement, les tenants de cette hypothèse explicative soulignent que la diminution observée du nombre de grèves ne signifie pas la baisse parallèle de la conflictualité dans les rapports de travail. Si la grève demeure l'action la plus forte et la plus symbolique témoignant d'insatisfactions vécues dans les milieux de travail, ces dernières peuvent s'exprimer par d'autres moyens (vol de temps, absentéisme accru, ralentissement du rythme de production, grève du zèle, étiolement du lien de confiance, etc.).

3.5.1 Les moyens de pression en cas de différend

En cas de différend entre les parties, c'est-à-dire de mésentente relative à la négociation ou au renouvellement de la convention collective, il est possible que le syndicat et les salariés recourent à divers moyens de pression ne se limitant pas à l'arrêt de travail. Par exemple, ils peuvent porter des tenues qui dérogent au code vestimentaire. Ils peuvent également distribuer des tracts aux clients ou à la population pour les informer des négociations et des revendications.

De façon générale, les moyens de pression visant à exprimer un mécontentement concernant des négociations ne sont pas défendus ou illégaux, s'ils sont exercés dans le respect des obligations contractuelles prévues à la loi, au contrat de travail et à la

convention collective, le cas échéant[5]. Le ralentissement de travail (ou la grève perlée) est cependant prohibé en toute circonstance par le *Code du travail* (art. 108). L'employeur a le droit de s'attendre à une prestation de travail normale de la part de ses employés, qu'il rémunère. Par ailleurs, l'application par les salariés de tous les règlements de travail de l'employeur, à la lettre et dans leurs détails (grève du zèle), « produit le même résultat [ralentissement de travail] sous le couvert de la légitimité que leur confère la conformité de leur comportement avec les directives données par l'employeur » (Gagnon, 2003, p. 453). Ce respect intégral des règlements peut, au bout d'un certain temps, rendre une organisation inefficace.

3.5.2 L'arrêt de travail : grève ou lock-out

L'arrêt de travail sera qualifié de **lock-out** ou de **grève** selon l'initiateur de celui-ci. Le lock-out est le refus de l'employeur de fournir du travail à un groupe de salariés. La grève, quant à elle, est définie comme une cessation concertée de travail par un groupe de salariés (art. 1g et 1h C. t.). Dans les deux cas, l'objectif est de contraindre l'autre partie à accepter les conditions de travail proposées dans le cadre d'une négociation collective.

Dans tous les cas, gardons à l'esprit que ce n'est aujourd'hui qu'en de rares occasions, que la conclusion d'une convention collective se fait à la suite du recours à un arrêt de travail.

Lock-out
Refus par un employeur de fournir du travail à un groupe de salariés à son emploi, en vue de les contraindre à accepter certaines conditions de travail ou de contraindre pareillement des salariés d'un autre employeur (art. 1h C. t.).

Grève
Cessation concertée de travail par un groupe de salariés (art. 1g C. t.).

Les tâches préparatoires

Le gestionnaire doit prévoir les arrêts de travail et s'y préparer avant qu'ils surviennent. Par ailleurs, il ne doit pas nuire aux négociations en donnant l'impression que l'employeur est prêt à déclencher un lock-out à tout moment. De même, un syndicat qui demande aux salariés un mandat de grève générale illimitée avant même le début des négociations envoie certainement un signal défavorable à l'établissement d'un dialogue. Toutefois, si un conflit semble inévitable, l'employeur comme le syndicat doivent planifier l'arrêt de travail. En tant que gestionnaire, il est possible que vous deviez assumer plusieurs responsabilités, résumées dans la Boîte à outils de la page suivante. Selon la taille de l'entreprise, ces dernières peuvent être partagées entre les différents cadres hiérarchiques ou entre divers services. Ainsi, le service des ressources humaines doit normalement prévoir un plan de communication avec les employés et les médias, durant le conflit de travail, et s'occuper de toutes les questions de salaires et d'avantages sociaux à payer avant, pendant et après la grève ou le lock-out. En ce qui concerne le superviseur, il peut être appelé à accomplir des tâches particulières : aviser les clients de l'imminence d'un arrêt de travail, planifier les stocks, prévoir les effectifs nécessaires et disponibles pour la poursuite des activités, etc.

La prise en compte des dispositions anti-briseurs de grève

Pour assurer une préparation adéquate tout en respectant les dispositions légales, le gestionnaire doit porter une attention particulière à l'article 109.1 du *Code du travail*. Ce dernier interdit à tout employeur de faire appel à des travailleurs de remplacement, ou **briseurs de grève**, en cas de grève ou de lock-out. Son objectif est de maintenir le rapport de force entre les parties tel qu'il était au début de la phase des négociations. Comment ? En prévoyant que les deux parties subissent des pertes (en particulier financières) pour inciter l'employeur et le syndicat à trouver une solution à leur différend. D'un côté, les salariés sont privés de leur salaire qui n'est habituellement que partiellement couvert par une allocation du fonds de grève. De l'autre côté, les activités de l'entreprise sont nécessairement perturbées, puisque l'employeur ne peut faire appel à des travailleurs de remplacement. Cependant, les articles 109.1 et 109.3 du *Code du travail* n'exigent pas de lui qu'il ferme son établissement pendant le conflit de travail. Il peut poursuivre ses activités et faire exécuter les tâches des salariés en grève ou en lock-out par d'autres personnes en respectant toutefois les prescriptions du *Code du travail* à cet effet.

Briseur de grève
Travailleur embauché spécialement pour accomplir le travail d'un salarié en grève ou en lock-out.

5. Pensons par exemple au projet de loi nº 133 obligeant le port de l'uniforme par les policiers dans l'exercice de leurs fonctions adopté le 19 octobre 2017 en réaction au moyen de pression adopté par les policiers de la Ville de Montréal. Ceux-ci avaient décidé de porter des pantalons de camouflage et une casquette rouge en remplacement de leur uniforme pour exercer des moyens de pression au cours de la négociation de leur convention collective.

Boîte à outils

Quelques exemples de tâches du gestionnaire en cas d'arrêt de travail

Tâches
Communiquer avec les clients et les fournisseurs
– Aviser les clients de l'imminence d'un arrêt de travail. – Prévenir les clients des conséquences qu'aura l'arrêt de travail sur l'offre de produits ou de services. – Annuler ou retarder les commandes aux fournisseurs, ou les rediriger vers un autre établissement.
Planifier les mesures à prendre
– Planifier les stocks avant la grève ou le lock-out. – Déterminer les activités qui seront poursuivies ou arrêtées dans l'établissement visé par le conflit, en fonction des ressources disponibles. – Prévoir les effectifs nécessaires et disponibles pour la poursuite des activités durant l'arrêt de travail, dans le respect des dispositions du *Code du travail* (voir la section ci-après). – Déterminer les compétences qui seront requises et assurer la formation des personnes qui exécuteront le travail des salariés en grève ou en lock-out. – Planifier l'horaire de ces personnes en faisant en sorte qu'elles ne s'épuisent pas. – S'assurer de la santé et de la sécurité de ces personnes.

Source : Adapté de C. S. Loughran, *Negotiating a labor contract : A management handbook*, 2006, Washington, BNA Books.

Essentiellement, dans l'établissement concerné par le conflit, les fonctions des salariés en grève ou en lock-out peuvent être accomplies par les personnes suivantes :

- Des ***cadres travaillant dans cet établissement*** et ayant été embauchés avant le début des négociations. La personne responsable des ressources humaines et les gestionnaires doivent veiller à ce que ces cadres soient disponibles, soient formés, exécutent les tâches dans de bonnes conditions de santé et de sécurité. Comme gestionnaire, vous pourriez donc être appelé à travailler directement aux opérations pour remplacer les salariés grévistes ou mis en lock-out.
- Des ***bénévoles***, soit des personnes qui acceptent d'exécuter le travail des salariés en grève ou en lock-out sans recevoir aucune forme de rémunération. Évidemment, l'employeur doit s'assurer de la formation ainsi que de la santé et de la sécurité de ces personnes.
- Des ***sous-traitants***, mais ces derniers ne doivent pas travailler à l'intérieur des murs de l'établissement visé par le conflit.
- Des cadres, des salariés ou toute autre personne pour, en dépit des dispositions anti-briseurs de grève, prendre les moyens nécessaires afin ***d'éviter la destruction ou la détérioration grave des biens*** de l'entreprise.

Enfin, dans le cas d'un employeur qui possède plusieurs établissements, ces derniers peuvent poursuivre leurs activités s'ils ne sont pas concernés par le conflit.

Piquetage
Manifestation à caractère collectif qui a généralement lieu à l'occasion d'un conflit ou d'un arrêt de travail et qui vise à informer les différents acteurs en relation avec l'entreprise du conflit en cours ainsi qu'à les convaincre de s'abstenir de toute relation d'affaires avec l'entreprise pendant la durée du conflit.

Le piquetage

À l'occasion d'un conflit de travail, le gestionnaire doit aussi connaître les règles applicables lorsque les salariés en grève ou en lock-out font du **piquetage**. Cette activité vise à informer les différents acteurs qui sont en relation avec l'entreprise (clients, fournisseurs, autres

salariés, population) de l'existence d'un conflit et à les convaincre de suspendre toute relation d'affaires avec elle pendant la durée du conflit. Le piquetage sert également à surveiller les allées et venues dans l'entreprise, notamment pour vérifier si l'employeur ne fait pas appel à des briseurs de grève.

Le piquetage n'est pas régi par le *Code du travail*, mais plutôt par le *Code criminel*. Ce dernier autorise le piquetage informatif visant à obtenir ou à communiquer des renseignements, car il ne constitue que l'exercice de la liberté d'expression garantie par les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés. Par contre, il interdit le piquetage qui se manifeste sous la forme de menaces, d'intimidation ou de violence envers une personne ou ses biens, ou encore, qui comporte des propos diffamatoires. Il interdit également de bloquer l'accès de l'entreprise aux salariés qui ne sont pas en arrêt de travail, aux fournisseurs, aux clients. Enfin, le piquetage ne peut avoir lieu sur la propriété de l'employeur, mais doit rester aux abords de celle-ci.

3.5.3 Le règlement du différend et le retour au travail

Que faire lorsque la négociation se trouve dans une impasse ? Outre le recours aux moyens de pression, les parties peuvent s'en remettre à la conciliation ou à l'arbitrage de différends. Enfin, dans l'éventualité où un arrêt de travail aurait précédé la signature de la convention collective, il sera crucial d'assurer une bonne gestion du retour au travail.

La conciliation et l'arbitrage de différends

En cas de différend, les parties patronale et syndicale peuvent avoir recours à deux mécanismes pour les assister dans leur négociation : la conciliation et l'arbitrage de différends. La **conciliation** a pour but d'aider l'employeur et le syndicat à négocier leur convention collective. À toutes les phases de la négociation, l'une ou l'autre des parties peut demander au ministre du Travail qu'il désigne un conciliateur. Ce dernier a pour mission de dégager un terrain d'entente et de rapprocher les parties pour les amener à conclure leur convention collective. Les parties ne sont toutefois pas tenues d'accepter les recommandations du conciliateur.

L'**arbitrage de différends**, pour sa part, prévoit l'intervention d'un tiers, un arbitre nommé par le ministre du Travail, dont le rôle est de soumettre une sentence arbitrale tenant lieu de convention collective pour une durée d'un à trois ans. L'arbitre rend sa sentence après avoir pris connaissance des prétentions respectives des parties sur les points de la convention qui font l'objet du différend. Dans le cadre du renouvellement d'une convention collective, les parties doivent faire une requête conjointe pour qu'un arbitre puisse intervenir. Cependant, s'il s'agit de la négociation d'une première convention collective, une seule partie peut demander au ministre de soumettre le différend à un arbitre, après que l'intervention du conciliateur se soit révélée infructueuse. Dès que le processus d'arbitrage est enclenché, les parties doivent, le cas échéant, mettre un terme à la grève ou au lock-out.

Conciliation
Procédure comportant l'intervention d'un tiers qui ne possède aucun pouvoir coercitif, pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord (Dion, 1986).

Arbitrage de différends
Procédure selon laquelle les parties s'en remettent à un tiers pour régler une mésentente relative à la négociation d'une convention collective. L'arbitre assigné rendra, après enquête, une sentence qui liera les parties et aura l'effet d'une convention collective signée par celles-ci.

Le retour au travail

À la fin d'un conflit de travail, même en l'absence d'entente, les parties patronale et syndicale négocient en principe un protocole de retour au travail. Rappelons que tout salarié qui a fait la grève ou a été mis en lock-out dispose du droit prioritaire de reprendre son emploi au moment du rappel au travail. De fait, l'arrêt de travail, qu'il s'agisse d'une grève ou d'un lock-out, ne rompt pas le lien d'emploi, sauf si l'employeur invoque une cause juste et suffisante telle que des actes de vandalisme graves.

Le protocole de retour au travail aborde généralement les thèmes suivants : les modalités de retour au travail des salariés (date de réouverture de l'entreprise, modalités de rappel des salariés), les conditions de travail des salariés pendant l'arrêt de travail (calcul de l'ancienneté, paiement des avantages sociaux, reprise des vacances), le renoncement des parties à toute action, injonction, poursuite, grief, et toute autre disposition jugée nécessaire pour assurer la reprise normale des activités de l'entreprise.

Pour faciliter le retour au travail, le gestionnaire doit d'abord s'assurer qu'il comprend les motifs du conflit, les tensions qu'il a générées, et prévoir les réactions possibles des salariés.

Même s'il ne s'est pas assis à la table des négociations et n'a pas participé aux décisions, il reste la figure patronale la plus accessible pour les employés. Il est d'ailleurs possible qu'il soit la cible d'un certain mécontentement. Il peut être aussi amené à gérer des divisions entre travailleurs, en particulier si la production exige une collaboration étroite entre différents postes de travail. Dans un tel contexte, une gestion disciplinaire pointilleuse n'est pas conseillée, car elle risque de raviver les tensions.

Afin de faciliter le retour au travail, il faut établir les bases d'un rapprochement entre le syndicat et les gestionnaires, diffuser une information claire et partagée (par exemple sur les projets de la direction, surtout s'il y a eu menace de fermeture), et surtout, maintenir la communication avec les salariés et leur syndicat.

3.6 La convention collective : le « choc » syndical

Une fois la négociation terminée, une nouvelle convention collective lie l'employeur et ses représentants ainsi que le syndicat et les salariés. Tous devront se conformer aux nouvelles règles qui auront été définies de façon conjointe. En effet, une fois ratifiée, la convention dispose d'un statut légal qui oblige ses signataires à en respecter les termes. Par ailleurs, une convention collective doit, pour être valide, respecter les quatre conditions apparaissant dans le **tableau 3.3**.

Tableau 3.3 Les conditions de validité d'une convention selon le *Code du travail*

Les conditions de validité d'une convention collective
1. La convention doit être négociée entre un employeur et un syndicat accrédité en vertu du *Code du travail*.
2. La convention doit être rédigée en français en vertu de la *Charte de la langue française*.
3. La convention doit être déposée au ministère du Travail dans les 60 jours de sa signature.
4. La convention doit être d'une durée déterminée d'au moins un an. Il n'existe aucune restriction quant à sa durée maximale. S'il s'agit d'une première convention collective ou d'une convention imposée par un arbitre de différends, sa durée maximale est toutefois plafonnée à trois ans.

Dans les sections qui suivent, nous discuterons d'abord de la portée et de l'impact de la convention sur les gestionnaires, puis nous regarderons comment celle-ci peut modifier la GRH dans les organisations. Enfin, nous traiterons des griefs comme moyen à la disposition des parties pour faire respecter la convention.

3.6.1 La convention collective : outil de gestion ou de contrainte pour le gestionnaire ?

L'arrivée d'un syndicat provoque généralement un véritable « choc » pour l'organisation (Verma, 2005). Le syndicat, avec lequel l'employeur doit désormais négocier les conditions de travail des salariés, force celui-ci à revoir en profondeur ses politiques et ses pratiques. Regardons comment ce « choc » se manifeste, notamment par l'introduction d'une convention collective.

Premièrement, le syndicat, nouvellement formé, exposera ses revendications à l'occasion de la négociation pour améliorer les conditions de travail des employés. Cela se traduira vraisemblablement par une augmentation des coûts de main-d'œuvre : hausse des salaires, des avantages sociaux, etc. Pour préserver la compétitivité de l'entreprise, les gestionnaires chercheront à formaliser et à standardiser leurs politiques et leurs pratiques afin d'améliorer l'efficience de la gestion. De plus, ils se pencheront fort probablement sur des moyens

visant à accroître la productivité. Par exemple, des efforts pourront être consacrés à rehausser la qualité des produits ou des services, à diminuer les pertes ou les plaintes, à moderniser l'entreprise par l'introduction de nouvelles technologies, bref, à optimiser la gestion des opérations. Ainsi, l'arrivée d'un syndicat peut forcer les gestionnaires à revoir leurs façons de faire et à innover dans le management pour récupérer l'augmentation des coûts de main-d'œuvre.

Une fois le choc passé, d'autres effets positifs et négatifs sont associés à la présence d'un syndicat et d'une convention collective. Du côté des impacts positifs, mentionnons-en quatre qui sont fréquemment cités (Verma, 2005). Premièrement, en milieu syndiqué, les pratiques discriminatoires sont limitées par la mise en place de règles et de normes qui restreignent l'**arbitraire patronal**. Pensons par exemple à l'interdiction de renvoi sans cause juste et suffisante, à l'exigence de respecter des critères spécifiques pour la rémunération, les promotions, les mises à pied, etc. Ces mesures permettent entre autres choses de réduire les risques juridiques et réputationnels d'une entreprise. Deuxièmement, les salariés syndiqués ont l'occasion de **s'exprimer** plus souvent et plus librement (*voice*) par l'intermédiaire de différents mécanismes, tels les comités paritaires de santé-sécurité au travail, d'organisation du travail, de règlement de griefs. Ces dispositifs favorisent l'engagement et la participation des salariés. Troisièmement, les entreprises syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'investir dans la **formation** et dans le développement des compétences des salariés. Enfin, les syndicats peuvent **accroître la probabilité d'adopter des pratiques de travail qui contribuent à la productivité**.

Du côté des impacts négatifs, les syndicats peuvent **réduire la flexibilité** des entreprises en restreignant par exemple le recours à la sous-traitance ou au statut d'emploi précaire. Les différentes formes de **rémunération variable** sont également moins acceptées par les syndicats, et la marge de manœuvre des gestionnaires en matière de **dotation** est souvent limitée par l'obligation de recruter d'abord à l'interne et en fonction de critères précis, dont l'ancienneté. Les syndicats sont aussi associés à une diminution de la **communication directe entre les gestionnaires et les employés**, car ils se positionnent comme uniques représentants des salariés. De plus, en présence d'un syndicat, on observe un recours moindre aux **systèmes formels d'évaluation de la performance.**

Bref, des effets tant négatifs que positifs peuvent découler de la présence syndicale. Cela dépend en grande partie de la façon dont la relation est gérée avec le syndicat. Dans la mise en situation de départ, Paul a voulu imposer plutôt que négocier ; il a tenté de contourner la convention collective. Par conséquent, il a rencontré des difficultés avec le syndicat et n'a pas été en mesure de le convaincre des bénéfices potentiels, pour les deux parties, des changements envisagés.

Les conventions collectives et les pratiques de GRH

Comme on vient de le voir, les syndicats ont, par l'entremise de la négociation d'une convention collective, un impact sur les politiques et les pratiques de l'employeur. Dans la mise en situation de départ, Paul rencontre des difficultés au moment de mettre en œuvre son programme de gestion des ressources humaines. Pourquoi ? Une des erreurs fondamentales qu'il a commise est de faire fi de la convention collective, alors que celle-ci codifie les conditions de travail qui seront applicables aux salariés pour une durée donnée.

Le gestionnaire doit retenir deux principes importants rattachés à la convention collective : le respect des lois d'ordre public et la thèse des droits résiduaires de la direction. Suivant le premier principe, les parties sont libres de négocier toutes les dispositions relatives aux conditions de travail des salariés, mais la convention ne peut comprendre des clauses contraires à l'ordre public ou prohibées par la loi. Elle ne peut donc inclure des conditions inférieures à celles prévues par la *Loi sur les normes du travail*, par exemple un nombre moindre de congés fériés. Elle ne peut donner lieu à des formes de discrimination prohibées par la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec. Elle ne peut interdire à un salarié de refuser d'effectuer un travail s'il juge que son exécution l'expose à un danger, comme la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* le lui permet. En ce sens, la convention vient réitérer, compléter ou bonifier les conditions minimales prévues par ces lois, mais elle ne les remplace pas.

En ce qui a trait au second principe, il est généralement admis que tout ce qui n'est pas encadré et prévu par la convention collective peut faire l'objet d'une décision unilatérale de l'employeur. Autrement dit, celui-ci possède tous les droits liés à la direction de l'entreprise, sauf ceux qui sont limités par la convention. Ce principe correspond à ce qu'on appelle la « thèse des droits résiduaires de la direction ». À titre d'exemple, si aucune disposition ne traite de la sous-traitance dans une convention, l'employeur peut à loisir faire appel à des sous-traitants pour l'exécution d'une tâche (entretien ménager, réparation d'équipements) ou d'une partie de la production (fabrication des moules, des tableaux de bord). Ces droits résiduaires sont consacrés dans la convention par une clause appelée « droits de la direction » ou « droits de gérance ». C'est d'ailleurs une des raisons qui incite les syndicats à vouloir parfois négocier dans le moindre détail les conditions de travail des salariés : salaire, encadrement de la charge de travail, définition des compétences requises pour la réalisation d'un travail, etc.

Ainsi, la convention inclut des conditions propres à chaque milieu de travail qui baliseront la marge de manœuvre du gestionnaire appelé à diriger une équipe de salariés syndiqués. De façon générale, toutes les pratiques de GRH seront en partie ou en totalité encadrées par les clauses de la convention collective. Par exemple, si vous souhaitez embaucher une personne, il vous faudra suivre une méthode particulière pour ce qui est de la dotation, comme l'illustre la Boîte à outil ci-dessous. Vous devrez fort probablement afficher le poste

Boîte à outils

Exemple de clauses sur la dotation en milieu syndiqué

5.08 a) Avant de procéder à l'affichage d'un emploi de salarié à temps complet devenu vacant, l'Employeur offre, s'il y a lieu, l'horaire de travail disponible aux salariés moins anciens n'ayant pas eu la possibilité d'avoir accès à cet horaire de travail selon les modalités de l'article 9.02 a).

Aux fins de l'application du paragraphe précédent, le salarié doit donner sa réponse dans un délai maximal de douze (12) heures suivant le moment où l'Employeur aura avisé verbalement et directement le salarié visé. L'emploi vacant, avec le nouvel horaire de travail libéré, est alors affiché conformément à la procédure à l'article 5.08 b).

b) L'Employeur affiche sur les tableaux prévus à cet effet tout emploi de salarié régulier qu'il désire combler. La période d'affichage est de huit (8) jours consécutifs. L'affichage indique le titre de l'emploi, le statut, le lieu de travail, l'horaire et le nombre d'heures de travail (à titre indicatif), un résumé de l'emploi, les exigences normales de l'emploi, le salaire régulier et la date limite de la période d'affichage (date et heure).

5.09 Lors de l'affichage d'un emploi de salarié à temps complet, un salarié à temps partiel ainsi qu'un salarié occasionnel ayant complété sa période de probation peuvent poser leur candidature conformément aux modalités prévues à l'affichage. Lors de l'affichage d'un emploi de salarié à temps partiel, un salarié à temps complet ainsi qu'un salarié occasionnel ayant complété leur période de probation peuvent poser leur candidature conformément aux modalités prévues à l'affichage.

[…]

5.11 L'Employeur choisit, parmi les candidats qui ont postulé, celui qui a le plus d'ancienneté, selon l'ordre suivant :

- les salariés réguliers, selon l'ordre d'ancienneté, par statut ;
- les salariés occasionnels, selon l'ordre d'ancienneté.

Source: Convention collective:Société des casinos du Québec pour son établissement Casino de Charlevoix et les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, unité croupiers, 2012-2019.

à l'interne en respectant une procédure bien établie relativement à la durée de l'affichage, aux personnes admissibles et aux critères de sélection. En milieu non syndiqué, vous auriez pu proposer le poste à l'interne ou encore recruter à l'externe à l'aide d'une annonce sur les réseaux sociaux.

En regard de la rémunération, en milieu non-syndiqué, l'employeur peut moduler les conditions de salaires et les avantages sociaux selon le profil de ses employés. Des primes au rendement en fonction d'objectifs précis ainsi que des évaluations annuelles de la performance selon le potentiel de développement peuvent aisément être mises en place suivant les objectifs organisationnels. En milieu syndiqué, par contre, force est d'admettre que cette flexibilité n'est pas aussi présente. Les conventions prévoient généralement des classes et des échelles salariales qui tiennent compte de la formation et de l'ancienneté. Reste que, comme mentionné précédemment, diverses primes ont fait leur apparition dans les conventions collectives, notamment pour encourager la productivité. Celles-ci sont toutefois généralement de nature collective, car il en va de la philosophie des syndicats de défendre les intérêts de leurs membres suivant une logique collective.

Le **tableau 3.4** présente de façon non exhaustive des pratiques de GRH qui sont encadrées par des clauses de convention collective.

Incidemment, en milieu syndiqué, le premier réflexe du gestionnaire devrait toujours être de consulter la convention collective ou le spécialiste en GRH avant de prendre une décision touchant les conditions de travail (formation, santé et sécurité au travail, gestion des conflits, gestion disciplinaire, organisation du travail). Autrement, il pourrait devoir régler de nombreux griefs !

Les griefs

Que se passe-t-il si un gestionnaire ne respecte pas la convention ? En cas de décision non conforme à celle-ci, les salariés et leur syndicat peuvent déposer un grief dont le règlement engendrera des coûts. L'application approximative de la convention risque ainsi de nuire à la performance de l'entreprise ainsi qu'à la qualité des relations de travail.

Tableau 3.4 Le lien entre les pratiques de GRH et les clauses de convention collective

Pratiques de GRH	Exemple de clauses de convention collective associées aux pratiques de GRH
Dotation	– Clauses portant sur les mouvements de main-d'œuvre : embauche, promotion, mutation, licenciements, mises à pied – Clauses relatives à l'ancienneté (définition, calcul, cumul, perte, maintien, critères de sélection)
Gestion des compétences et formation	– Clauses relatives à la formation professionnelle
Rémunération	– Clauses relatives aux salaires, aux primes, aux frais remboursés – Clauses relatives aux heures supplémentaires – Clauses relatives aux régimes sociaux (assurances collectives, régimes de retraite)
Santé et sécurité au travail et entreprise saine	– Clauses relatives aux comités de santé et sécurité – Clauses relatives aux équipements de protection individuelle – Clauses relatives aux congés et aux indemnités de santé et sécurité au travail – Clauses relatives à la conciliation travail-famille – Clauses relatives aux vacances et aux congés
Gestion des conflits	– Clauses relatives à la procédure de règlement de griefs et à l'arbitrage de griefs
Gestion des employés difficiles et de la performance	– Clauses relatives à la gestion disciplinaire
Organisation du travail	– Clauses relatives aux heures de travail – Clauses relatives à la charge de travail

Grief
Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective (art. 1f C. t.).

Arbitrage de griefs
Procédure selon laquelle les parties signataires d'une convention collective s'en remettent à un tiers pour régler de façon définitive toute mésentente relative à son interprétation ou à son application.

Le *Code du travail*, mais aussi la plupart des conventions collectives, définissent le **grief** comme une mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective. D'après cette définition, seule une plainte s'appuyant sur les clauses de la convention collective constitue un grief.

La définition de ce qu'est un grief est importante, puisqu'elle détermine les litiges qui pourront faire l'objet d'un **arbitrage de griefs**. Le *Code du travail* prévoit en effet que tout grief que les parties n'arrivent pas à régler doit être soumis à un arbitre de griefs (art. 100). Celui-ci est une tierce partie, étrangère à l'entreprise, qui est reconnue pour ses compétences et sa neutralité dans le conflit, qui a le pouvoir d'interpréter et d'appliquer la convention collective et les lois ainsi que de trancher le litige qui lui est soumis. L'arbitre ne peut cependant modifier les dispositions de la convention. Sa décision est finale et exécutoire ; elle lie les parties. En matière disciplinaire, l'arbitre se voit conférer des pouvoirs encore plus étendus, puisqu'il peut confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable.

Les dispositions du *Code du travail* concernant l'arbitrage de griefs ne sont pas étrangères au fait que la grève et le lock-out sont interdits pendant la durée de la convention collective. L'arbitrage permet ainsi de résoudre une mésentente lorsque l'employeur et le syndicat n'ont pu y arriver par la procédure interne de règlement de grief.

Le dépôt d'un grief, puis, le cas échéant, l'arbitrage de griefs peuvent permettre de clarifier une disposition de la convention ou de préciser la conduite à adopter pour se conformer

Tableau 3.5 Exemples de causes de griefs

Causes se rapportant à la direction	Causes se rapportant aux salariés et au syndicat	Causes se rapportant aux deux parties
– Gestionnaires qui ne connaissent pas ou ne reconnaissent pas la convention collective. – Engagement insuffisant des cadres hiérarchiques dans la gestion des problèmes de relations de travail.	– Besoin de se faire entendre ; sentiment du salarié de ne pas avoir d'autre moyen pour s'exprimer. – Utilisation du grief comme moyen de pression.	– Piètre qualité des relations entre les représentants de la direction et ceux du syndicat. – Formulations confuses et imprécises des clauses de la convention collective.

à cette dernière. Les salariés (ou le syndicat agissant en leur nom) s'en servent aussi pour réclamer la réparation d'un préjudice (heures supplémentaires dues en vertu de la convention, sanction disciplinaire, refus d'une promotion, etc.). Plusieurs raisons peuvent expliquer la présence et le nombre de griefs dans un milieu de travail donné. Le **tableau 3.5** présente des exemples d'attitudes et de gestes générateurs de griefs.

Le gestionnaire a une certaine emprise sur quelques-unes des raisons citées dans le tableau. Ainsi, il peut assurer une application appropriée de la convention en ayant une bonne connaissance de son contenu. Il peut aussi s'investir activement dans la gestion des problèmes, en particulier au début de la procédure de règlement interne des griefs. D'ailleurs, toutes les conventions collectives prévoient ce genre de procédure. La plupart du temps, une étape préliminaire de discussion entre le salarié et son superviseur est prévue. Selon les caractéristiques de l'organisation et du syndicat, les étapes peuvent différer.

Le service des ressources humaines est généralement responsable des dernières étapes de la procédure interne de règlement des griefs. Le superviseur, pour sa part, peut jouer un rôle important au cours des premières étapes, durant la discussion verbale préliminaire et lorsque le grief est soumis par écrit. Il peut tenter de résoudre le différend et d'éviter que le grief se rende aux étapes suivantes en se montrant attentif à son milieu et à ses employés, en dépistant les problèmes et en étant proactif : « [...] le contremaître vigilant ou communicateur peut même prévenir et éviter le recours au grief, par exemple en engageant lui-même le dialogue au lieu d'attendre le ressac d'un mécontentement prévu [...] » (Gérin-Lajoie, 2004, p. 45). Le comportement à l'égard des griefs peut influer sur la

qualité des relations de travail. C'est pourquoi le gestionnaire a tout intérêt à se préoccuper des mésententes qui surviennent pour maintenir un climat sain et productif.

Évidemment, la capacité du gestionnaire à prévenir et à résoudre les mésententes dépend aussi du soutien et du pouvoir qu'on lui octroie à cet égard : « L'impuissance du contremaître s'observe par son incapacité à décider, à régler les problèmes quotidiens ou à fournir l'information demandée. […] L'employé attribue cette incapacité à l'indifférence. Elle génère ainsi de l'hostilité et mine la confiance. » (Gérin-Lajoie, 2004, p. 255) Cependant, un grief visant à contester une décision ou un ordre ne fait pas perdre au superviseur son autorité, dans la mesure où le salarié doit respecter son devoir d'obéissance sous peine de recevoir une sanction disciplinaire. Cette obligation découle du principe « *obey now, grieve later* ».

Enfin, il faut se rappeler qu'un grief, surtout s'il est porté en arbitrage, engendre pour l'organisation des coûts en matière de temps et de ressources. De plus, si l'arbitre conclut que l'employeur a commis une faute, d'autres coûts sont à prévoir : remboursement des heures supplémentaires dues, octroi à un travailleur d'un poste refusé initialement, etc. S'ajoutent des coûts indirects associés à des pertes de productivité. Il est normal d'utiliser la procédure de règlement de griefs afin de résoudre les mésententes les plus importantes pour l'organisation, le syndicat et les salariés. Il existe souvent des désaccords dans un milieu syndiqué, les parties n'ayant pas toujours les mêmes points de vue. Cependant, lorsque les griefs paralysent la gestion et les relations du travail, il faut se préoccuper de la situation et se poser des questions.

Il reste qu'en milieu syndiqué rien n'est figé. Tout peut se négocier avec le syndicat, et les contraintes peuvent évoluer au fil des ans, de la situation financière de l'entreprise, des relations entre les parties. Demain peut être une tout autre histoire, particulièrement si les parties s'engagent à revoir leur modèle de relations de travail.

3.7 Les modèles de relations de travail

Au début de ce chapitre, nous avons évoqué l'impact positif que peut avoir une approche de collaboration en relations de travail sur les résultats organisationnels. Or, si la collaboration est souhaitable, elle demeure exigeante et nécessite une volonté des parties de construire des relations harmonieuses. C'est pourquoi elle ne s'observe pas dans tous les milieux professionnels. Ainsi, différentes approches de relations de travail peuvent se construire entre un employeur et un syndicat : l'approche traditionnelle, plutôt conflictuelle ; l'approche axée sur la collaboration ; et l'approche réaliste (Coiquaud *et al.*, 2016 ; voir le **tableau 3.6**).

L'approche traditionnelle est caractérisée par la méfiance et une certaine tension entre les parties patronale et syndicale. Chacune défend ses intérêts propres et cherche à soutirer le maximum à son avantage. Selon cette dynamique, un échange gagnant-perdant, voire

Tableau 3.6 Les différentes approches en relations de travail

Caractéristiques	Approche traditionnelle	Approche collaborative	Approche réaliste
Stratégie dominante	Conflit	Coopération	Conflit et coopération
Intérêts des parties	Divergents	Convergents	Pluriels
Modalités de la résolution des conflits	Exercice du rapport de force	Construction de solutions communes	Variables selon la nature du problème à résoudre
Fondements des relations entre les parties	Méfiance	Confiance	Compréhension des rôles distincts
Gestion de l'information	Contrôle serré	Transparence nécessaire	Transparence limitée

Source : Hennebert, 2014.

perdant-perdant, est inévitable. L'exercice du rapport de force (menace de fermeture, lock-out, grève) permettra de résoudre le différend et de déterminer l'issue des négociations collectives ou des conflits de travail. Une telle dynamique est de moins en moins souhaitable dans un contexte où l'employeur a tout intérêt à travailler de concert avec les salariés et le syndicat pour surmonter les nombreux défis d'une économie en transformation constante. L'approche collaborative apparaît alors comme une option à considérer sérieusement.

Cette approche mise, comme son nom l'indique, sur la collaboration entre les parties qui travaillent de concert pour élargir la sphère de leurs intérêts convergents : la survie et la profitabilité de l'entreprise, l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail, la mise en place de conditions qui favorisent l'attraction et la rétention des meilleurs candidats, etc. Cette relation se caractérise par la confiance et la transparence. Le syndicat et l'employeur ne cherchent pas à imposer leurs vues, leurs intérêts, mais à échanger de façon régulière, ouverte et honnête. Plus question de bluffer ou de « gagner » aux dépens de l'autre. Évidemment, pour qu'un tel modèle voie le jour, certaines conditions doivent être rassemblées, principalement la volonté de la direction et du syndicat de faire évoluer leurs dynamiques relationnelles et d'établir un climat de confiance réciproque. Les avantages de la collaboration sont nombreux : amélioration du climat et des conditions de travail, diminution des conflits entre les gestionnaires et les salariés, augmentation de la productivité et de la mobilisation du personnel (Coiquaud *et al.*, 2016).

L'approche collaborative est cependant difficile à soutenir dans le temps et n'est pas toujours réaliste selon les contextes organisationnels et l'état des rapports entre employeur et syndicat. C'est pourquoi Hennebert (2014) évoque également l'importance d'une approche réaliste des relations de travail, qui tend à s'imposer dans les milieux de travail. Force est de constater que tous les intérêts de l'employeur et du syndicat ne peuvent converger. Pensons par exemple aux salaires et aux avantages sociaux. Une augmentation de salaire, un régime de retraite ou d'assurance génèrent des coûts pour l'employeur. Certes, il peut en soutirer des avantages indirects (attirer et retenir des talents), mais rares sont les cas où la zone d'entente est parfaitement satisfaisante pour les deux parties. En revanche, d'autres sujets se prêtent bien à la collaboration, comme la requalification et la formation des travailleurs, l'adoption de pratiques favorisant la participation des salariés, etc. La solution réside dans une approche qui mise sur la compréhension des rôles et des intérêts tantôt convergents, tantôt divergents et pluriels. Il est alors possible d'intégrer de la collaboration dans des relations parfois conflictuelles en proposant la mise en place de comités et de mécanismes pour gérer les différends reconnus comme légitimes. De cette façon, les effets négatifs des conflits sur le plan organisationnel sont atténués. On peut aussi proposer des structures d'échanges visant à instaurer une culture du dialogue et portant sur des enjeux stratégiques en GRH, l'organisation du travail, etc. En favorisant ainsi l'échange de façon permanente, il est possible pour les parties de « cultiver une vision à long terme des relations de travail » (Coiquaud *et al.*, 2016, p. 278).

Bref, plusieurs approches sont possibles pour gérer les relations de travail. Si l'approche collaborative est souhaitable, rappelons qu'elle relève d'un choix qui doit être partagé entre la direction et le syndicat. Paul, dans la mise en situation de départ, aurait peut-être eu avantage à adopter cette approche. Bien qu'elle exige plus de temps, notamment pour construire une relation de confiance, elle lui aurait probablement permis d'atteindre ses objectifs et d'implanter son programme « Meilleure équipe ».

En un clin d'œil

Les divergences d'intérêts entre l'employeur et ses salariés font partie intégrante de la relation d'emploi, que le milieu de travail soit syndiqué ou non. C'est la capacité du gestionnaire à gérer les mésententes et à susciter la collaboration des différents acteurs (salariés et syndicat) qui peut changer la donne dans les relations de travail. Gérer dans un milieu syndiqué peut représenter un défi de taille et engendrer des frustrations. Mais c'est aussi l'occasion d'exercer ses talents de gestionnaire et de créer un milieu de travail stimulant, particulièrement lorsque de nouvelles formes de coopération sont mises en œuvre. La **figure 3.3** offre un résumé du chapitre en fonction des différentes facettes de la gestion en milieu syndiqué.

Figure 3.3 Le gestionnaire en contexte syndiqué

Êtes-vous prêts ?

1. Qui sont les travailleurs qui se syndiquent et quelle démarche doivent-ils suivre pour y arriver ?

Les salariés au sens du Code du travail. Pour se syndiquer, ils doivent signer une carte d'adhésion à un syndicat et déposer une requête en accréditation au Tribunal administratif du travail. Si le Tribunal constate que 50%+1 des salariés d'un groupe (unité d'accréditation) souhaitent se regrouper en syndicat, ce dernier sera reconnu officiellement.

Consultez les sections 3.2.1 et 3.2.2.

2. Avec qui partager certaines de mes responsabilités dans un milieu syndiqué ?

Avec les différents acteurs du syndicat local selon les situations. S'il y a mésentente sur la convention collective, le gestionnaire peut -être appelé à échanger avec le délégué syndical. Lors de la négociation ou pour régler un grief, le gestionnaire peut être appelé à discuter avec le président du syndicat ou encore, le permanent syndical.

Consultez la section 3.3.

3. Quel est mon rôle dans un contexte de négociation collective et de conflit de travail ?

Le gestionnaire lors d'une négociation collective ou d'un conflit jouera habituellement un rôle de support : identifier les problèmes liés à l'application de la convention collective, formuler des demandes pour améliorer la productivité, la gestion, s'assurer, le cas échéant, de la poursuite des activités en cas d'arrêt de travail (planifier la gestion des opérations, prévoir les effectifs nécessaires tout en respectant les dispositions anti-briseurs de grève).

Consultez les sections 3.4 et 3.5.

4. Dans quelle mesure la convention collective influe-t-elle sur mon travail de gestionnaire ?

Elle définit précisément la marge de manœuvre du gestionnaire pour la gestion des ressources humaines. Elle précisera, par exemple, s'il est possible de recourir à des sous-traitants, la procédure à suivre pour combler un poste, pour faire des mises à pied, pour assurer la réalisation d'heures supplémentaires, etc.

Consultez la section 3.6.

5. Quel modèle de relation de travail privilégier ?

Il n'y a pas une bonne réponse. Tout dépend du contexte et des relations avec le syndicat. Parfois l'approche traditionnelle s'imposera en raison du contexte de méfiance entre la partie patronale et syndicale. Des relations bâties sur la confiance sont propices à une approche collaborative. Mais plus souvent, on retrouve une approche réaliste ponctuée de moments de coopération et de conflit.

Consultez la section 3.7.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Quels travailleurs ont le droit de se syndiquer ? Parmi ceux-ci, lesquels sont le plus susceptibles de le faire ?
2. Si un syndicat est accrédité, l'employeur peut-il accéder à la demande des salariés, qui étaient fermement contre la syndicalisation et qui n'ont jamais signé leur carte d'adhésion syndicale, de prélever sur leur salaire la cotisation syndicale ?
3. Pendant une campagne de syndicalisation, un employeur s'adresse aux salariés pour leur dire qu'un comité paritaire visant à discuter des conditions de travail des employés et des problèmes qu'ils vivent sera mis sur pied si le syndicat n'est pas accrédité. L'employeur agit-il en toute légalité ?
4. Qu'est-ce qui différencie un délégué syndical d'un représentant syndical ?
5. Lorsque la convention collective est échue, le gestionnaire peut-il modifier les conditions de travail des salariés étant donné que celle-ci n'est plus en vigueur ?
6. En cas de grève dans un grand établissement de commerce de détail, l'employeur peut-il demander à son comptable et son directeur des opérations de travailler comme caissiers pour maintenir les activités ?
7. En quoi le pouvoir du conciliateur diffère-t-il de celui de l'arbitre de différends ?
8. Expliquez ce qu'est la thèse des droits résiduaires. Donnez deux exemples de pratiques de GRH qui pourraient être modifiées suivant l'arrivée d'un syndicat dans une organisation.
9. L'employeur peut-il déposer un grief ?
10. Quels sont les avantages et les limites d'une approche collaborative en relations de travail ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

Pour chacune des affirmations suivantes, donnez deux arguments favorables et deux arguments défavorables.

1. La présence d'un syndicat permet d'améliorer la justice et l'équité en milieu de travail.
2. La syndicalisation par signature de cartes est préférable à la syndicalisation suivant un vote au scrutin secret.
3. La convention collective nuit à la flexibilité en milieu de travail.

Exercez-vous !

Pendant une campagne de syndicalisation, un employeur envoie la lettre suivante à ses salariés à leur domicile. En vertu des dispositions légales applicables, agit-il dans la légalité ?

> Monsieur/Madame,
>
> Vous êtes sans doute au courant des manœuvres qui ont été récemment entreprises pour syndiquer notre entreprise. Cette problématique est importante à nos yeux et nous aimerions que l'information dont vous disposez soit aussi claire et exacte que possible.
>
> Les syndicats veulent généralement que leur campagne d'organisation soit faite en secret. Nous ne croyons pas que cela soit démocratique. Nous croyons qu'il est aussi important que vous disposiez de tous les faits.
>
> Les organisateurs du syndicat vous ont fait de belles promesses au sujet de l'amélioration des conditions salariales et des horaires de travail. Sachez qu'aucun syndicat n'a le droit de garantir des changements aux conditions salariales ainsi qu'aux horaires de travail. Si le syndicat est accrédité, il n'aura obtenu que le droit de négocier avec la compagnie. Si l'employeur et le syndicat n'en viennent pas à un accord, il est toujours possible qu'une grève ou un lock-out s'ensuive ; ce qui serait une situation néfaste pour nous et pour vous.
>
> Une chose est certaine, si le syndicat est reconnu comme votre agent négociateur, tous les employés, sans exception, seront tenus de payer la cotisation syndicale, en plus des frais initiaux d'adhésion.
>
> Quelle est mon opinion d'un syndicat ? Je crois fermement que nous pouvons continuer à régler nos problèmes en travaillant tous ensemble. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire ou préférable pour vous de payer des cotisations syndicales à un syndicat. Je ne veux pas que nos efforts soient déployés afin de payer des frais d'avocat pour négocier une convention collective.
>
> Nous sommes convaincus qu'en continuant une discussion honnête et directe, nous serons en mesure de mieux réaliser les défis de l'avenir et ce, dans un climat sain et agréable pour tous. C'est la solution que nous privilégions où chacun y trouvera son compte au maximum : les employés et l'entreprise.
>
> Il est d'ailleurs à noter que dans les années passées, nous avons réussi à répondre aux demandes des salariés et régler un nombre important de situations. En voici quelques exemples : élaboration et amélioration du manuel de l'employé ; liste de rappel pour les employés temporaires sur la base de l'ancienneté ; discussions en cours pour implanter un régime d'assurances collectives.

Aussi, sachez qu'il est illégal pour toute personne, incluant les organisateurs et les partisans du syndicat, de proférer des menaces ou encore d'intimider qui que ce soit afin que cette personne signe une carte de membre du syndicat. De plus, personne n'est autorisé à vous parler de syndicat pendant les heures de travail, à vous faire signer une carte de membre du syndicat pendant les heures de travail. Si vous vous sentez menacé, n'hésitez pas à en parler au directeur ou à un des cadres de l'entreprise.

Cordialement,

Vincent Guay, Directeur général

Références

Coiquaud, U., Hennebert, M.-A., et Morissette, L. (2016). *Relations de travail*, Montréal, Chenelière Éducation.

Coutu, M., Fontaine, L.-L., Marceau, G., et Coiquaud, U. (2013). *Droit des rapports collectifs du travail au Québec*, 2e éd., Cowansville, Yvon Blais.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Gagnon, R. P. (2003). *Le droit du travail du Québec*, Cowansville, Yvon Blais.

Gérin-Lajoie, J. (2004). *Les relations du travail au Québec*, Montréal, Gaëtan Morin.

Haiven, L. (2006). Expanding the union zone: Union renewal through alternative forms of worker organization, *Labor Studies Journal*, 31 (3), 85-116.

Hennebert, M.-A., et Faulkner, M. (2017). La décision de faire grève : déterminants théoriques et perceptions syndicales, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), 11 (1), 60-85.

Hennebert, M.-A. (2014). Entre les méandres de la conflictualité et l'idéal collaboratif : gérer ses relations du travail de manière réaliste !, *Effectif*, 17 (2), 14-19.

Lapointe, P.-A. (2016). Quasi-disparition de la grève et régime néolibéral de relations de travail. Le cas du Québec, 1960-2014. Dans P.-A. Lapointe (dir.), *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme. Perspectives historiques et internationales*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 201-256.

Ministère du Travail (2010-2013). *Les arrêts de travail au Québec*, Québec, gouvernement du Québec.

Ouimet, H. (2013). *Travail Plus : le travail et vos droits*, Montréal, Wilson & Lafleur.

Pohler, D., et Luchak, A. A. (2014). Balancing efficiency, equity, and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes, *ILR Review*, 67 (4), 1063-1094.

Secrétariat du travail (2014-2017). *Les arrêts de travail au Québec*, Québec, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Verma, A. (2005). What do unions do to the workplace ? Union effects on management and HRM policies, *Journal of Labor Research*, 26 (3), 415-449.

PARTIE 2
S'entourer des meilleurs employés

CHAPITRE 4

Attirer de bons candidats

Anne Bourhis

SOMMAIRE

p.88_ 4.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de dotation
p.89_ 4.2 La planification quantitative des effectifs
p.94_ 4.3 La planification qualitative des effectifs
p.102_ 4.4 Le recrutement des candidats

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, vous participerez probablement à la constitution de votre équipe. Vous devrez donc vous poser les questions suivantes, auxquelles ce chapitre tentera de répondre :

1. Quand décider d'engager du personnel ?
2. Quelles compétences exiger des candidats ?
3. Comment trouver des candidats ?
4. Comment attirer des candidats de qualité ?

Mise en situation -

Il y a deux ans, Phuong Nguyen, jeune diplômé en génie chimique de l'École polytechnique de Montréal, a réalisé son rêve : créer sa propre entreprise. Inventeur d'une puce électronique destinée à un système de reconnaissance et d'analyse des odeurs, il a obtenu plusieurs prix dans le domaine de l'innovation pour sa participation à la conception de ce « nez électronique » qui se prête à de nombreuses utilisations industrielles. Afin de commercialiser son invention, Phuong a fondé une petite entreprise, nommée Captodor, grâce à des subventions accordées aux jeunes entrepreneurs.

Hélas, son rêve tourne court. En effet, dès la première année d'exploitation, Phuong doit se rendre à l'évidence : les ventes sont bien inférieures aux prévisions. Pire, alors qu'il espérait pouvoir se consacrer à l'amélioration de son produit, le chercheur se rend compte que la commercialisation de son invention occupe plus de 80 % de son temps, sans qu'il obtienne pour autant des résultats satisfaisants. Son analyse de la situation ne laisse aucune place au doute : Phuong ne peut réussir seul, il a besoin d'un adjoint qui se chargerait de la commercialisation du produit, tandis que lui s'occuperait de la recherche et du développement. Pourtant, le jeune entrepreneur hésite : arrivera-t-il à trouver un collaborateur avec qui il s'entende suffisamment pour lui confier la responsabilité d'une partie de son entreprise ?

Fort heureusement, Phuong Nguyen n'a pas à chercher bien longtemps pour trouver la perle rare. Le frère aîné de son meilleur ami, qui est comptable professionnel agréé (CPA), lui propose ses services. Philippe Comtois et Phuong se connaissent depuis longtemps. Le comptable apprécie la rigueur du jeune entrepreneur ; lui-même possède quelques années d'expérience dans le monde des affaires et se sent prêt à relever ce nouveau défi. Le titre de comptable que détient M. Comtois et l'aspect rationnel de sa personnalité rassurent Phuong Nguyen ; celui-ci estime qu'il s'entendrait bien avec Philippe. Il l'engage donc à titre de directeur administratif.

Six mois plus tard, Phuong Nguyen dresse un bilan peu concluant de sa collaboration avec Philippe Comtois.

– Je suis déçu, annonce-t-il à son directeur, car le chiffre d'affaires n'a progressé que de 12 %. Pourtant, ça devait être ta priorité. Comment expliques-tu ce résultat ?

– Écoute, il a fallu que je mette de l'ordre dans tes comptes et nous avons réduit le nombre de mauvaises créances. À présent, toutes les factures sont envoyées à temps et j'effectue un suivi rigoureux des versements, de sorte que nous toucherons toutes les sommes qui nous sont dues, j'en suis sûr. Cela explique en bonne partie l'augmentation du chiffre d'affaires.

– Mais qu'en est-il des nouveaux clients ? As-tu rencontré des clients potentiels ? Es-tu allé faire des démonstrations ?

– Des démonstrations ? Certainement pas ! Tu sais, moi, je ne suis pas un vendeur, je suis un administrateur. Si tu veux avoir une personne qui fait de la prospection, il faut engager un représentant !

Phuong Nguyen réfléchit à ce que lui a dit Philippe. Le jeune entrepreneur, qui attendait tellement de son directeur administratif, se demande s'il n'a pas fait une erreur de jugement. Se pourrait-il que Philippe, malgré toutes ses qualités, ne soit pas la personne qui convienne pour cette tâche ? Ou Philippe devrait-il, au contraire, conserver son poste et s'adjoindre les services d'un représentant ?

Cette courte mise en situation illustre une des difficultés sur lesquelles butent de nombreux gestionnaires : la nécessité de choisir avec soin ses collaborateurs. M. Nguyen a commis deux erreurs importantes lorsqu'il a décidé d'engager Philippe : il a sauté deux étapes essentielles. En fait, il aurait d'abord dû déterminer les besoins de son entreprise et dresser le profil de la personne qui serait la plus apte à s'acquitter des tâches à effectuer. À vrai dire, Philippe et Phuong avaient des conceptions différentes des responsabilités du directeur administratif et Philippe ne correspondait pas aux attentes du président. Au cours de votre carrière de gestionnaire, vous aurez fréquemment à résoudre des problèmes de ce genre.

En effet, comme nous l'avons vu dans le **chapitre 1**, la gestion des ressources humaines représente l'une de vos principales responsabilités en tant que gestionnaire. Et la première démarche que l'on entreprend en gestion des ressources humaines est celle de la **dotation en personnel**. Ce processus comprend quatre types d'activités :

- La **planification des effectifs**, qui consiste à déterminer le nombre de postes et de personnes dont l'entreprise a besoin pour mener à bien ses activités, ainsi que leur profil de compétences.
- Le **recrutement**, qui consiste à attirer de bons candidats afin qu'ils postulent à un emploi dans l'entreprise (ce recrutement peut s'effectuer au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci).
- La **sélection**, qui consiste à choisir, parmi les candidats, celui qui correspond le mieux au profil de la personne recherchée pour le poste.
- L'**accueil**, qui consiste à s'assurer que le nouvel employé sera très rapidement efficace dans son nouvel emploi.

Comme l'illustre la situation de Phuong Nguyen présentée au début de ce chapitre, attirer et sélectionner de bons candidats, en nombre suffisant, représente une activité cruciale pour les gestionnaires : une mauvaise décision peut avoir des conséquences néfastes, à la fois pour l'organisation et pour les individus. Si, par exemple, vous engagez un nombre insuffisant de personnes pour effectuer tout le travail requis, le risque de surmenage augmentera chez les employés, ce qui pourrait provoquer des problèmes de santé comme l'épuisement professionnel, accroître le risque d'accidents de travail ou réduire la qualité du service à la clientèle.

Dans une organisation, les activités de dotation incombent principalement au service des ressources humaines. Dans les PME où il n'existe pas de tel service, c'est généralement le directeur ou le président de l'entreprise qui assume ces fonctions. Cependant, en tant que gestionnaire, vous serez appelé à participer de diverses façons à ce processus. Par exemple, on vous demandera de planifier les besoins en ressources humaines de votre service, d'analyser les postes et de dresser la liste des qualités que vous recherchez chez un candidat, ou encore de participer aux entrevues de sélection. Par ailleurs, bon nombre de choix d'ordre stratégique qui affectent les besoins en matière de ressources humaines, comme la décision d'offrir de nouveaux services ou, au contraire, de réduire ses activités, relèvent de la direction de l'entreprise. Il s'agit donc d'une activité dont les responsabilités sont partagées entre la haute direction, le service des ressources humaines et les gestionnaires.

Ce chapitre, de même que le suivant, traite des rôles et des responsabilités du gestionnaire en matière de dotation en personnel pour son service. Plus précisément, ce chapitre aborde la planification des ressources humaines et le recrutement ; les activités de sélection des candidats et d'intégration des recrues sont l'objet du **chapitre 5**.

Pour mener à bien le processus de planification des besoins et de recrutement des candidats, vous devez utiliser un certain nombre d'outils que vous apprendrez à concevoir vous-même au cours de ce chapitre. Toutefois, si vous travaillez dans une

Dotation en personnel
Processus permettant de pourvoir un poste vacant.

Planification des effectifs
Processus servant à déterminer le nombre de postes et de personnes requis, ainsi que leur profil de compétences.

Recrutement
Ensemble des activités visant à attirer des candidats qualifiés.

Sélection
Ensemble des activités visant à choisir parmi les candidats la personne qui correspond le mieux au profil de compétences recherché.

Accueil
Ensemble des activités visant à s'assurer que le nouvel employé sera très rapidement efficace dans son nouvel emploi.

Boîte à outils

Les outils utilisés en ressources humaines pour la planification et le recrutement

- La planification stratégique de l'organisation
- Le répertoire de la main-d'œuvre en poste
- La prévision des mouvements de main-d'œuvre
- Les descriptions de postes
- Les profils de compétences
- Les critères de sélection
- Les annonces d'emploi

organisation dotée de son propre service des ressources humaines, certains de ces outils vous seront fournis et vous n'aurez pas à les mettre au point. Par ailleurs, comme c'est toujours le cas en matière de gestion des ressources humaines, vous devez en tout temps respecter les lois qui s'appliquent à la situation, ainsi que les dispositions des conventions collectives si vous êtes dans un milieu syndiqué. Une relecture des **chapitres 1 et 2** de ce livre peut se révéler utile à cet égard.

4.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de dotation

Besoins en effectifs
Nombre de postes à temps plein et profils de compétences requis pour mener à bien les activités de l'organisation.

Dès le début du processus, il vous revient de veiller à ce que les **besoins en effectifs** de votre service soient définis de façon adéquate, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Prenons l'exemple suivant dans la rubrique au Au cœur de l'action.

Au cœur de l'action

Aline, directrice d'un centre de la petite enfance (CPE) dont les employés ne sont pas syndiqués, a obtenu une subvention pour agrandir ses locaux et ainsi augmenter le nombre de places disponibles. Actuellement, son CPE accueille 22 enfants, répartis en 4 groupes. Après les travaux, elle souhaite en accueillir 41. Le tableau ci-dessous résume la situation.

Outre les soucis que lui causent les travaux d'agrandissement, Aline doit s'assurer qu'elle a le personnel requis pour s'occuper des bambins. Avant que le centre soit prêt à les accueillir, il lui faut déterminer le nombre d'éducateurs dont elle aura besoin pour se conformer aux normes fixées par le *Règlement sur les centres de la petite enfance* concernant le rapport entre le nombre d'éducateurs et le nombre d'enfants.

Pour les poupons, le *Règlement* prévoit que ce rapport devrait être de 1 éducateur pour 5 enfants ; pour les groupes d'enfants de moins de 4 ans, le rapport devrait être de 1 pour 8 ; et, pour les groupes d'enfants de plus de 4 ans, de 1 pour 10. Cependant, si chaque éducateur travaille 35 heures par semaine, le CPE, lui, est ouvert 50 heures par semaine.

Qui plus est, il ne suffit pas de connaître le nombre d'éducateurs requis. Aline doit également respecter les normes gouvernementales en ce qui a trait à la qualification de son personnel. Pour cela, elle ne peut se contenter de déterminer le nombre de personnes dont elle aura besoin : il lui faut également établir le profil qu'elle recherche chez les candidats.

	Groupes			
Nombre de places	Poupons (moins de 18 mois)	Petits (de 18 mois à 3 ans)	Moyens (3 ans et 4 ans)	Grands (4 ans et 5 ans)
Dans les locaux actuels	5	5	6	6
Après les travaux	7	10	12	12

L'exemple d'Aline illustre bien le fait que le gestionnaire doit prendre en compte les deux aspects de la planification lorsqu'il évalue ses besoins en personnel :

- La **planification quantitative** des effectifs, qui permet au gestionnaire de s'assurer qu'il disposera d'un nombre suffisant de personnes, au bon moment.
- La **planification qualitative** des effectifs, qui permet au gestionnaire de s'assurer qu'il disposera de personnes possédant les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches. On se servira donc des résultats de la planification qualitative pour établir le profil des candidats recherchés, ainsi que les critères de sélection à utiliser.

4.2 La planification quantitative des effectifs

La planification quantitative des effectifs a pour objectif, d'une part, de déterminer le nombre de personnes dont l'organisation a besoin pour mener à bien ses activités et, d'autre part, d'évaluer le nombre de personnes qui seront effectivement disponibles (Bourhis, 2018).

4.2.1 La détermination des besoins en effectifs

Votre première tâche en tant que gestionnaire est donc de déterminer les besoins en ressources humaines de votre service. Pour cela, vous devez tenir compte :

- de l'**évolution prévue de l'activité** de votre service – par exemple, prévoyez-vous une croissance de vos activités, une augmentation de votre chiffre d'affaires, ou au contraire une diminution de votre volume des ventes en raison d'une récession ?
- des **changements structurels** prévus pour votre service – par exemple, avez-vous des projets d'expansion qui exigeraient du personnel supplémentaire ? Envisagez-vous de fusionner avec un autre service, ce qui entraînerait une diminution du nombre de postes ?
- des **contraintes** avec lesquelles vous devez composer ou des **occasions** qui se présentent à vous, dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci – par exemple, savez-vous si des concurrents ont décidé de s'implanter dans votre marché cible ? Pensez-vous que votre main-d'œuvre est suffisamment diversifiée pour répondre aux besoins d'une clientèle variée ou pour satisfaire aux exigences d'équité en emploi ?

La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous montre de quelle façon on détermine les besoins en effectifs d'un organisme à but non lucratif voué au développement économique.

Au cœur de l'action

Abdellah est directeur du Centre d'aide au développement économique, organisme à but non lucratif financé par le gouvernement québécois et chargé de répartir des subventions visant à promouvoir l'entrepreneuriat. Ces subventions proviennent des différents paliers de gouvernement et doivent être distribuées en fonction des critères fixés par les bailleurs de fonds. Par exemple, le Fonds d'aide aux jeunes entrepreneurs vise à aider des jeunes de moins de 35 ans à créer leur entreprise ; le Fonds d'aide à l'entrepreneuriat féminin, pour sa part, propose des subventions à des femmes qui désirent se lancer en affaires.

Le Centre d'aide au développement économique emploie huit personnes : outre le directeur, la secrétaire-réceptionniste et la comptable, le Centre offre les services d'un analyste financier et de quatre conseillers en développement économique. Chaque conseiller est responsable d'un fonds et il a pour mission, d'une part, de faire la promotion du programme de subvention afin de susciter des vocations parmi les clientèles visées et, d'autre part, d'aider les entrepreneurs à élaborer leur plan d'affaires et à préparer leur dossier de demande de subvention. L'analyste financier révise tous les dossiers de subvention, quel que soit le fonds qui intéresse les candidats, afin de s'assurer du caractère réaliste des projections financières et de la viabilité des projets.

En ce début d'année, Abdellah se penche sur son budget de fonctionnement, dans lequel les salaires et les avantages sociaux occupent la plus grande part. Il essaie de se faire une idée précise de ses besoins en ressources humaines pour l'année qui débute. Il a obtenu confirmation du fait que le Centre gérerait, à compter du 1er avril, un nouveau fonds visant à encourager les membres des communautés culturelles à créer des entreprises. Abdellah pense donc qu'il lui faut ajouter un poste de conseiller en développement économique. En outre, comme on prévoit un accroissement du nombre de dossiers, il craint que l'analyste financier ne soit débordé de travail. C'est pourquoi il estime qu'il aura besoin de deux personnes supplémentaires : un conseiller en développement économique et un analyste financier.

La détermination des besoins en effectifs est un exercice plus compliqué qu'il n'y paraît, mais certains conseils, présentés dans la Boîte à outils de la page suivante, peuvent vous faciliter la tâche.

Boîte à outils

Quelques conseils pour vous aider à prévoir les besoins en ressources humaines

- Cerner les tendances de l'environnement susceptibles de toucher le service.
- Analyser les répercussions possibles de chacune de ces tendances sur les besoins en ressources humaines.
- Passer en revue les décisions stratégiques et en déterminer les répercussions sur les besoins en ressources humaines.
- Chiffrer, dans la mesure du possible, les besoins en ressources humaines engendrés par ces répercussions.
- Évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité de voir ces répercussions se produire.
- S'en tenir aux prévisions qui peuvent s'inscrire dans un horizon temporel réaliste.

À l'instar d'Abdellah dans l'exemple précédent, une fois que vous aurez planifié les besoins en ressources humaines de votre service, vous connaîtrez :

- le **nombre de postes requis** dans votre service, calculé en tenant pour acquis que les titulaires travaillent à temps complet ;
- les **responsabilités** générales liées à ces postes ;
- le **moment** où ces postes seront requis.

Votre travail de planification n'est pas terminé pour autant. En effet, même si vous avez déterminé que votre service a besoin de personnel supplémentaire, cela ne signifie pas nécessairement qu'il vous faudra engager le nombre de personnes correspondant aux résultats de vos calculs. Imaginez, pour reprendre l'exemple précédent, qu'Abdellah apprenne que l'analyste financier actuellement au service du Centre d'aide au développement économique a décidé de prendre sa retraite à compter du 1er juin. Ce n'est donc plus d'un, mais de deux nouveaux analystes qu'Abdellah aura besoin.

4.2.2 La détermination des disponibilités en effectifs

Disponibilités en effectifs
Nombre de personnes à temps plein qui sont disponibles pour travailler dans l'organisation et leurs profils de compétences.

Ainsi, après avoir déterminé les besoins en ressources humaines de votre service, vous devez évaluer les **disponibilités en effectifs** afin de prévoir le nombre de personnes qui seront véritablement libres et en mesure d'occuper des postes dans votre service. Comme le montre la **figure 4.1**, pour prévoir les disponibilités en ressources humaines, il faut

Figure 4.1 La prévision des disponibilités en ressources humaines

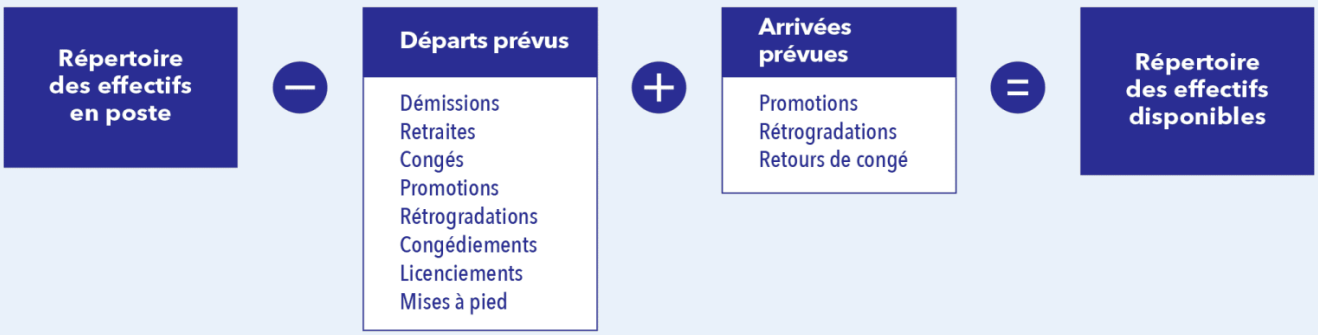


Tableau 4.1 Les mouvements de main-d'œuvre

Mouvement de main-d'œuvre	Description	Utilisation dans la prévision des disponibilités
Démission	Le salarié quitte volontairement et définitivement l'organisation.	Diminution de l'effectif : la prévision des démissions s'effectue en fonction du roulement de personnel observé dans l'organisation au cours des années précédentes.
Départ à la retraite	Le salarié quitte volontairement et définitivement l'organisation, de même que le marché du travail, en raison de son âge et de ses années de service.	Diminution de l'effectif : la prévision s'effectue en fonction de l'âge et de l'ancienneté des employés.
Congé	Le salarié quitte provisoirement son poste, volontairement ou non ; par exemple, un congé de maladie est un départ involontaire, alors qu'un congé de formation ou un congé parental sont des départs volontaires.	Diminution de l'effectif lorsque la personne part en congé, mais augmentation de l'effectif lorsqu'elle reprend son poste.
Promotion	Le salarié passe d'une catégorie d'emploi à une autre qui appartient à un échelon plus élevé au sein de l'organisation.	Diminution de l'effectif dans la catégorie d'emploi quittée, mais augmentation de l'effectif dans la catégorie d'emploi intégrée.
Rétrogradation	Le salarié passe d'une catégorie d'emploi à une autre qui appartient à un échelon moins élevé au sein de l'organisation.	Diminution de l'effectif dans la catégorie d'emploi quittée, mais augmentation de l'effectif dans la catégorie d'emploi intégrée.
Congédiement	Le salarié quitte involontairement et définitivement l'organisation en raison de son manque de compétence ou de son indiscipline.	Diminution de l'effectif : il est difficile de se livrer à des prévisions, mais on peut le faire en fonction des données des années précédentes.
Licenciement	Le salarié quitte involontairement et définitivement l'organisation pour des raisons économiques ou structurelles (ex. : fermeture de l'usine, abolition du poste).	Diminution de l'effectif : certains licenciements peuvent être prévus plusieurs mois à l'avance, mais beaucoup surviennent abruptement.
Mise à pied	Le salarié quitte involontairement et provisoirement l'organisation pour des raisons économiques ou structurelles (ex. : diminution temporaire des commandes).	Diminution de l'effectif : la prévision est souvent difficile à faire, car la situation économique évolue rapidement.

d'abord constituer le répertoire des ressources humaines en poste. De ce nombre le gestionnaire doit retrancher les personnes qui ont prévu quitter l'entreprise ou la fonction, puis ajouter les personnes qui ont prévu intégrer la fonction.

Le **tableau 4.1** expose en détail les différents mouvements de main-d'œuvre dont il faut tenir compte dans la planification des disponibilités en ressources humaines. Comme le tableau l'indique, certains mouvements de main-d'œuvre, comme les démissions, sont difficiles à prévoir. Le gestionnaire doit alors se baser sur la moyenne observée dans son service au cours des années précédentes pour effectuer des projections.

Ainsi, la prévision des disponibilités en effectifs s'appuie en grande partie sur des projections ou des tendances. Dans certains cas, le gestionnaire dispose d'une information précise lui permettant de prévoir les mouvements de main-d'œuvre. Par exemple, si une salariée annonce qu'elle partira en congé de maternité ou si un salarié confirme qu'il prendra sa retraite à la fin de l'année, il est relativement facile de comptabiliser ces mouvements de main-d'œuvre. En revanche, il existe des cas, comme les démissions ou les congédiements, qui sont difficiles à prévoir, de sorte que tout effort pour cerner les disponibilités de main-d'œuvre comporte une marge d'erreur que les conseils présentés dans la Boîte à outils de la page suivante permettent de réduire.

Boîte à outils

Quelques conseils pour vous aider à prévoir les disponibilités en effectifs

- Constituer un répertoire des ressources humaines disponibles pour chaque poste.
- Écouter les employés lorsqu'ils dévoilent leurs intentions quant à leur avenir dans le service ou dans l'organisation.
- Se servir de l'entretien d'évaluation de la performance pour s'informer des aspirations des employés (par exemple, de leur désir de promotion).
- Utiliser les résultats de l'évaluation de la performance pour prévoir des congédiements éventuels.
- Utiliser l'information concernant la stratégie de l'entreprise pour prévoir des mises à pied ou des licenciements éventuels.
- Remanier les prévisions lorsque l'environnement se modifie (par exemple, prévoir davantage de démissions si le climat de travail se détériore).

4.2.3 La réduction des écarts entre les besoins et les disponibilités

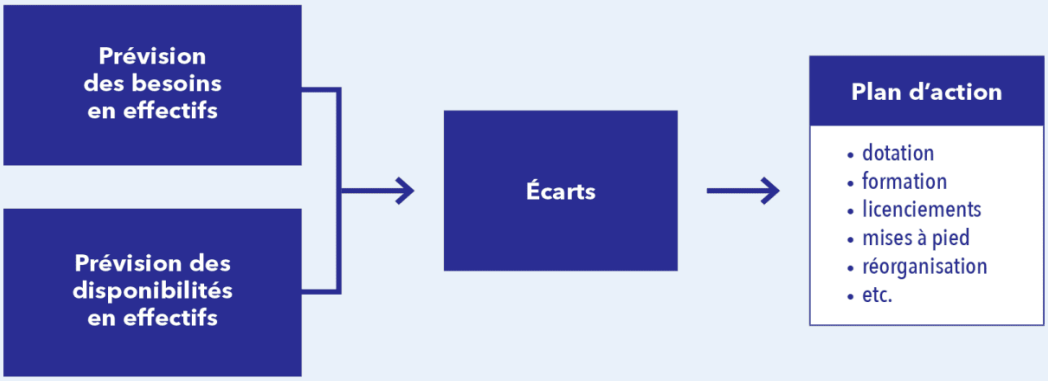
Une fois que vous avez déterminé vos besoins et vos disponibilités en effectifs, vous avez en main tout ce qu'il vous faut pour déterminer les mesures à prendre afin de réduire les écarts, comme l'illustre la **figure 4.2** ci-dessous.

En effet, il arrive souvent que la dotation ne soit pas la seule solution envisageable ni même la solution la plus souhaitable, à l'issue de l'exercice de planification. D'autres décisions peuvent être prises, comme les mises à pied ou la formation.

Pour illustrer ces propos, reprenons l'exemple d'Abdellah, directeur du Centre d'aide au développement économique. Supposons qu'il apprenne non seulement que le Centre s'est vu octroyer la gestion du Fonds de développement de l'entrepreneuriat issu des communautés culturelles, mais également que le Fonds d'aide aux initiatives locales est voué à disparaître. Dans ce cas, la planification de ses effectifs peut se résumer de la façon suivante :

- Conseiller en développement économique spécialisé en initiatives locales : un poste en moins.
- Conseiller en développement économique spécialisé en entrepreneuriat issu des communautés culturelles : un poste en plus.

Figure 4.2 La réduction des écarts entre besoins et disponibilités en effectifs



Deux possibilités s'offrent à Abdellah. Il peut :

- licencier le conseiller spécialisé en initiatives locales et engager un conseiller spécialisé en entrepreneuriat issu des communautés culturelles ;
- former le conseiller en initiatives locales actuel de manière qu'il devienne apte à occuper le poste en entrepreneuriat issu des communautés culturelles.

Votre rôle en tant que gestionnaire consiste donc à envisager les solutions possibles pour concilier les besoins et les disponibilités en ressources humaines au sein de votre service. Comme l'exercice de planification des effectifs s'effectue dans toute l'entreprise, il est possible que la réduction des écarts entre les besoins et les disponibilités touche plusieurs services. Dans ce type de situations, c'est le service de gestion des ressources humaines qui supervise les décisions, comme l'illustre l'exemple de Paul.

Au cœur de l'action

Paul est directeur du marketing dans une PME spécialisée dans la fabrication de meubles en bois destinés aux enfants. Depuis quelques années, le secteur du meuble a connu de grandes difficultés au Québec en raison de l'arrivée sur le marché d'une forte concurrence en provenance de la Chine. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de concentrer ses activités sur le meuble sur mesure, haut de gamme, et d'abandonner la production de milieu de gamme. Gérard, le directeur de la production, a établi d'ores et déjà que ce changement de stratégie se traduirait par l'abolition de six postes d'ouvriers sur la chaîne de montage, ainsi que par la création de trois postes d'ouvriers spécialisés en ébénisterie. Il prévoit aussi abolir l'un des deux postes de secrétaires au service de la production.

Cette stratégie a également des répercussions sur le service du marketing. La vente de produits haut de gamme exige des rapports plus personnalisés avec la clientèle, ce qui oblige à créer au moins deux postes de représentants. Par ailleurs, Paul croit que le service du marketing doit désormais avoir à sa disposition deux secrétaires au lieu d'une.

Gérard et Paul ayant tous deux évalué leurs besoins en personnel, il revient au directeur de l'entreprise, qui a la responsabilité des ressources humaines, de décider si des mutations de personnel d'un service à un autre sont envisageables. Bien qu'il soit difficile de transformer des ouvriers en représentants, on pourra probablement muter au service du marketing la secrétaire du service de production qui perd son poste.

Notons également que, si les employés sont syndiqués, il est possible que certaines clauses de la convention collective s'appliquent à la recherche de moyens visant à réduire les écarts. Par exemple, une clause dite de « plancher d'emplois » oblige à conserver un nombre minimum de travailleurs dans un secteur donné de l'entreprise.

La planification quantitative des effectifs ne constitue pas un exercice facile, car elle repose sur de nombreuses hypothèses. Par exemple, pour estimer le nombre de démissions à venir, le gestionnaire doit souvent faire des projections à partir des données de l'année précédente. Or, il est possible que le contexte ait évolué et qu'une projection de ce genre aboutisse à des résultats peu réalistes. Lorsque vous vous engagez dans un processus de planification, vous devez donc éviter certains pièges inhérents à la démarche, présentés dans la Boîte à outils de la page suivante.

Boîte à outils

Les pièges à éviter au cours de la planification quantitative des ressources humaines

Pièges	Comment les éviter
Supposer que tous les employés travaillent à temps plein.	Calculer les besoins et les disponibilités en ressources humaines en équivalents temps complet. Par exemple, si une personne travaille à mi-temps, il faut compter un demi-poste équivalent temps complet.
Supposer que les besoins futurs seront semblables à ceux du passé.	Les besoins du passé représentent un point de départ ; cependant, quand il détermine les besoins futurs, le gestionnaire doit tenir compte des changements survenant dans l'environnement interne et externe.
Supposer que la main-d'œuvre disponible actuellement le sera également à l'avenir.	Les ressources humaines disponibles actuellement ne le seront pas nécessairement à l'avenir. Le gestionnaire doit tenir compte des mouvements de main-d'œuvre prévus.
Supposer que la dotation constitue la seule façon de remédier à une pénurie anticipée de main-d'œuvre.	La dotation ne représente qu'une solution parmi d'autres (formation, heures supplémentaires, réorganisation du travail) pour pallier une pénurie anticipée de main-d'œuvre.
Supposer que la planification ne peut être modifiée.	On peut modifier la planification au fur et à mesure que les tendances prévues sont confirmées ou infirmées.

L'exercice de prévision des besoins et des disponibilités en effectifs représente la partie quantitative de la planification. En effet, à l'issue de ce processus, le gestionnaire connaît :

- le nombre de personnes dont il a besoin pour mener à bien les activités de son service ;
- le moment où il en aura besoin ;
- les mesures à prendre pour que ces personnes soient effectivement en poste au moment désiré et au moindre coût possible.

Cependant, rien n'a encore été décidé quant au profil de ces personnes. Quelles tâches et responsabilités leur incomberont-elles ? Quelles compétences devront-elles posséder pour être en mesure de s'acquitter de leurs tâches ? Pour répondre à ces questions, le gestionnaire doit planifier ses ressources humaines de façon qualitative afin de déterminer le profil recherché.

4.3 La planification qualitative des effectifs

La première étape de la planification qualitative des effectifs consiste à décrire les tâches exercées par le titulaire du poste. On peut ensuite déterminer les compétences requises pour mener à bien ces activités.

4.3.1 L'analyse et la description de poste

L'**analyse de poste** consiste à recueillir de l'information sur les tâches et les responsabilités liées à un poste ainsi que sur le contexte de travail, notamment sur les conditions physiques de travail, le matériel utilisé ou la place dans la hiérarchie. La Boîte à outils qui suit résume les questions auxquelles l'analyse de poste doit répondre. Cette information est ensuite synthétisée dans un document appelé **description de poste**.

— **Analyse de poste**
Collecte de l'information portant sur les tâches et les responsabilités liées à un poste, ainsi que sur le contexte de travail.

— **Description de poste**
Document synthétisant l'information recueillie au cours de l'analyse de poste.

L'analyse de poste est une activité fondamentale en gestion des ressources humaines et son utilité dépasse grandement le cadre de la dotation. Ainsi, comme nous le verrons au cours des chapitres suivants, l'information recueillie sert, par exemple, à déterminer les attentes en matière de rendement, à préciser les besoins en formation ou encore à évaluer le poste en vue d'établir une rémunération.

La responsabilité de l'analyse et de la description de poste n'incombe pas toujours au gestionnaire. En fait, dans les entreprises qui ont un service de gestion des ressources humaines, c'est souvent au personnel de ce service qu'il revient d'effectuer les analyses de poste, ainsi que de rédiger les descriptions de poste, puis de les mettre à jour. Cette façon de procéder assure une certaine uniformité au sein de l'organisation. Dans ce cas, le service des ressources humaines consulte le superviseur du poste à titre de personne-ressource ; celui-ci approuve également la version définitive du document. Cependant, dans les organisations de plus petite taille, chaque gestionnaire peut être appelé à réaliser les analyses et les descriptions de poste. On peut également confier cette tâche à une ressource externe, entre autres à un stagiaire engagé à cette fin.

Boîte à outils

Le contenu de l'analyse de poste

- Où le poste se situe-t-il dans l'organigramme ?
- De qui le titulaire relève-t-il ?
- Quels sont les objectifs généraux du poste ?
- Quelles sont les principales responsabilités du titulaire ?
- Quelles sont les responsabilités qui exigent le plus de temps ?
- À quel moment et à quelle fréquence chaque responsabilité s'exerce-t-elle ?
- Quelle est la raison d'être de chaque activité ?
- Quelles sont les principales décisions que le titulaire est appelé à prendre ?
- Quelles questions le titulaire doit-il poser à son superviseur immédiat avant de prendre des mesures ?
- Avec quels employés le titulaire est-il en contact au sein de l'organisation ?
- Le titulaire supervise-t-il du personnel ?
- Quelles sont les principales responsabilités des employés subalternes ?
- Le titulaire a-t-il des responsabilités quant à l'argent ?
- Le titulaire a-t-il des budgets à gérer ? Si oui, de quelle importance ?
- Le titulaire a-t-il des responsabilités quant au matériel ?
- Le titulaire a-t-il des responsabilités quant à la santé et à la sécurité d'autrui ?
- Quel matériel doit-on utiliser pour chaque activité ?
- Quels sont les mouvements à accomplir ?
- Avec qui l'employé doit-il accomplir chaque activité ?
- Pour qui doit-il accomplir chaque activité ?
- Comment chaque activité se déroule-t-elle ? Selon quelles étapes ?
- Quels sont les efforts physiques ou mentaux liés à ces responsabilités ?
- Quels en sont les risques potentiels ?
- Un équipement de protection est-il requis ?
- Quelles sont les exigences quant à l'horaire ?
- Quels sont les résultats escomptés ?
- Certains aspects du travail posent-ils problème ?
- Quelles sont les connaissances requises pour effectuer chaque activité ?
- Quelle est l'expérience requise pour effectuer chaque activité ?
- Quels sont les savoir-faire requis pour effectuer chaque activité ?
- Y a-t-il d'autres renseignements pouvant être utiles pour brosser un tableau complet du poste ?

Si, en tant que gestionnaire, on vous demande de rédiger une description de poste, il vous faut d'abord recueillir l'information désirée. Par exemple, si vous avez à décrire un poste d'ouvrier travaillant sur une chaîne de montage, vous pouvez décider d'observer le travail de ces salariés. Comme les tâches sont assez répétitives, une observation d'assez courte durée devrait vous fournir l'information nécessaire pour décrire les tâches rattachées au poste. Supposons, en revanche, que l'on vous demande de décrire le travail effectué par une douzaine de représentants. Dans ce cas, il se pourrait que l'observation seule ne suffise pas ; il faudrait, en effet, que vous ayez le temps de suivre chacun des représentants au cours d'une journée de travail normale, incluant les rencontres avec les clients. Vous envisagerez peut-être d'employer une autre méthode, par exemple, un questionnaire distribué à l'ensemble des représentants.

Comme on le constate, il existe plusieurs méthodes d'analyse de poste dont l'utilisation est plus ou moins appropriée selon les circonstances. Le **tableau 4.2** résume ces différentes méthodes, ainsi que leurs conditions d'utilisation.

Tableau 4.2 Les méthodes utilisées pour effectuer une analyse de poste

Méthode	Définition	Conditions d'utilisation
Documents de l'entreprise	Documents disponibles dans l'entreprise, tels que les descriptions de postes, le plan d'affaires, le plan stratégique.	Les documents servent de point de départ à l'analyse. Toutefois, il faut veiller à ce qu'ils soient à jour ou compléter la collecte de l'information en employant une méthode qui convient davantage.
Sources secondaires d'information	Descriptions génériques de postes, comme la Classification nationale des professions. Pour consulter la version la plus récente, recherchez *Classification nationale des professions* sur le site www.statcan.gc.ca.	Les descriptions génériques ne correspondent pas de façon précise aux postes d'une entreprise en particulier. Elles peuvent servir de point de départ, mais il faut ensuite les adapter.
Observation	Observation de l'employé au travail faite en notant ses gestes, la façon dont ils sont posés, leur fréquence et leur durée.	Il s'agit d'une méthode objective et complète, qui peut cependant provoquer des changements dans le comportement de l'employé qui se sait observé. On doit prévoir une période d'observation suffisante. Cette méthode, très utilisée pour les postes manuels, est inefficace pour rendre compte des tâches effectuées peu fréquemment ou difficiles à observer.
Entrevue	Rencontre avec le titulaire du poste, qui répond à des questions précises sur les tâches qu'il effectue.	Il s'agit d'une méthode intéressante pour décrire des postes qui se prêtent mal à l'observation ; elle est subjective, puisqu'elle repose sur les perceptions du titulaire.
Questionnaire	Questionnaire structuré demandant aux titulaires de cocher ou d'encercler des réponses sur une échelle de notation préétablie.	On utilise cette méthode lorsque les postes à analyser sont nombreux ou dispersés géographiquement ; il s'agit d'une méthode peu efficace pour les postes peu structurés.
Notes prises par les titulaires	Prise de notes par le titulaire du poste.	Cette méthode convient à des postes difficiles à observer et dans lesquels les titulaires ont l'habitude d'écrire. Elle exige beaucoup de temps et de discipline de la part du titulaire du poste.

Boîte à outils

Les éléments d'une description de poste

- Titre du poste
- Nom de l'organisme ou de l'entreprise
- Unité ou division de travail
- Titre du supérieur hiérarchique
- Supervision : nombre d'employés à superviser et titre de leurs postes.
- Objectifs du poste : description sommaire du poste, de sa raison d'être, ou résumé des principales responsabilités.
- Principales responsabilités : liste des responsabilités essentielles à l'atteinte des objectifs du poste, présentées par ordre d'importance.
- Détail des tâches : liste des tâches à effectuer pour chaque responsabilité et de la méthode employée, chaque énoncé devant commencer par un verbe d'action.
- Autres renseignements sur les tâches et les responsabilités : territoire, portée, conditions physiques du travail.
- Heures de travail
- Salaires et avantages : information non indispensable, pouvant figurer dans la description de poste, en particulier en cas de rémunération variable.
- Date de rédaction et nom de la personne ayant rédigé la description.

Une fois la collecte de l'information effectuée, il ne vous reste qu'à faire la synthèse de l'information recueillie pour rédiger la description de poste. Le service des ressources humaines, s'il y en a un dans votre organisation, peut vous fournir un canevas de rédaction, ou même rédiger l'intégralité de la description de poste. La Boîte à outils de la page précédente résume le contenu d'une description de poste, et un exemple vous est fourni en annexe de ce chapitre.

Bien que l'analyse et la description de poste ne soient pas très complexes, il est essentiel de bien les réaliser puisque, comme nous l'avons vu, la description de poste sera ensuite utilisée dans de nombreuses activités de gestion des ressources humaines. À cet égard, la Boîte à outils de la page suivante récapitule un certain nombre de pièges à éviter au cours de l'analyse de poste et de la description de poste.

4.3.2 La définition des compétences recherchées

Vous savez à présent comment déterminer vos besoins quantitatifs en personnel et rédiger la description des tâches et des responsabilités qui incombent au titulaire du poste que vous cherchez à pourvoir. Muni de cette information, vous êtes prêt à dresser le profil du candidat idéal, soit le **profil de compétences**, qu'on ajoute habituellement à l'inventaire des tâches et des responsabilités figurant dans la description de poste. C'est d'ailleurs le cas de la description de poste présentée en annexe.

Profil de compétences
Liste de caractéristiques propres à susciter la performance au travail.

Le profil de compétences énumère la liste des qualités favorisant la performance au travail. Celles-ci comprennent généralement trois sortes de savoirs – les **connaissances**, les **habiletés** et les **attitudes** –, auxquels on joint parfois une catégorie regroupant les «autres» exigences du poste (Pettersen, 2000). Le **tableau 4.3** présente le résumé de ces catégories de compétences. Rappelons que seules les compétences nécessaires à la réalisation du travail peuvent figurer dans ce profil afin de prévenir toute discrimination fondée sur des motifs autres que la performance. Ce sont les **exigences professionnelles justifiées**, dont il a été question au **chapitre 1**.

C'est à vous, en tant que gestionnaire, qu'il appartient de déterminer les compétences requises pour exercer les tâches et les responsabilités liées au poste que vous cherchez à pourvoir. Vous pouvez cependant consulter les titulaires du poste pour vous aider dans ce travail. Il faut pour cela reprendre la liste des responsabilités figurant dans la description de poste. Pour chacune des tâches, détaillez de la façon la plus précise possible les compétences requises. Ces compétences sont-elles indispensables, importantes ou peu importantes pour s'acquitter de la responsabilité en question ? Si une compétence est indispensable pour assumer la plupart des responsabilités du poste, on considérera qu'elle est indispensable pour occuper le poste. En revanche, si une compétence donnée est importante pour s'acquitter d'une des responsabilités, mais qu'elle n'est pas indispensable pour assumer les autres, on estimera que le fait de la posséder constitue un atout, mais non une exigence.

Tableau 4.3 Les catégories de compétences

Compétences	Définition
Connaissances (ou savoirs)	Ensemble de l'information acquise grâce à l'activité mentale ; il s'agit de compétences plutôt théoriques.
Habiletés (ou savoir-faire)	Compétences pratiques résultant de la mise en application d'un savoir dans l'exercice de l'activité professionnelle. Les habiletés peuvent être manuelles (par exemple, la dextérité), intellectuelles (par exemple, la capacité d'analyse) ou relationnelles (par exemple, l'aptitude à communiquer par écrit).
Attitudes (ou savoir-être)	Qualités intrinsèques ou conduite personnelle appropriée à l'emploi (par exemple, l'empathie, la patience).
Autres exigences de l'emploi	Autres éléments qui sont indispensables à l'exercice d'une profession, mais qui ne relèvent ni de savoirs, ni de savoir-faire, ni de savoir-être (par exemple, l'obligation de détenir un permis de conduire ou d'appartenir à un ordre professionnel).

Boîte à outils

Les pièges à éviter au cours de l'analyse de poste et de la description de poste

Pièges	Comment les éviter
Décrire le poste tel qu'on voudrait qu'il soit.	Décrire le poste tel qu'il est.
Décrire les tâches effectuées par un titulaire en particulier.	Décrire les tâches telles qu'elles sont en général effectuées par les titulaires ; pour cela, il faut analyser les postes de plusieurs personnes ayant des responsabilités semblables.
Utiliser une seule source de données au cours de l'analyse de poste.	Toute source d'analyse comportant des imperfections, il est préférable d'en utiliser plusieurs (ex. : les documents disponibles et l'observation).
Demander au titulaire du poste de rédiger sa description de poste.	Un titulaire risque de manquer d'objectivité. Même s'il peut être une source d'information, il est préférable qu'il ne rédige pas lui-même la description de son poste.
Demander au superviseur du poste de décrire les postes sous sa supervision.	Comme le titulaire, le superviseur peut manquer d'objectivité. Il est préférable qu'il révise les descriptions de poste plutôt que de les rédiger lui-même.
Décrire le poste de façon très générale.	La description de poste doit être précise et exhaustive. L'ajout de la mention « toute autre tâche connexe » offre cependant une certaine souplesse.

La rubrique « Au cœur de l'action » à la page suivante vous montre à l'aide d'un exemple comment dresser un profil de compétences.

L'utilisation d'un tableau de ce genre, loin d'être contraignante, permet d'établir de façon systématique les compétences requises. On évite alors de dresser un profil incomplet des compétences que doivent posséder les employés, ou encore d'accorder trop d'importance à une compétence particulière.

Les gestionnaires exigent fréquemment des candidats davantage de compétences que ce qui est requis pour accomplir les tâches. Peut-être pensent-ils en avoir « plus pour leur argent ». Par exemple, si pour occuper un poste il suffit de se débrouiller en anglais, le profil de compétences imposera souvent le bilinguisme parfait. Cette façon de raisonner soulève plusieurs problèmes : d'une part, plus les compétences recherchées sont nombreuses, plus il est difficile de trouver des candidats ; d'autre part, un candidat plus qualifié a des attentes salariales plus élevées qu'une personne dont les compétences sont moindres ; enfin, l'employé qui a été engagé en se fondant sur un profil irréaliste risque d'éprouver un certain sentiment de frustration lorsqu'il s'apercevra que ses compétences ne sont pas pleinement employées. Il importe donc que le **niveau de compétences** exigé pour un poste corresponde véritablement à ce qui est requis pour accomplir les tâches de façon adéquate.

Tout aussi cruciale est la **définition des compétences**. S'il est relativement aisé de cerner les connaissances et les savoir-faire, on aura plus de mal à caractériser les attitudes. En effet, il existe de multiples façons de définir des savoir-être tels que le leadership ou la capacité d'écoute. Examinons de plus près ce dernier exemple : il est fort probable que le sens de l'écoute dont doit faire preuve un préposé au service à la clientèle diffère de celui que doit posséder un préposé aux bénéficiaires dans une résidence pour personnes âgées en perte d'autonomie. Le gestionnaire a donc la tâche de définir avec soin les compétences que ses employés doivent posséder, notamment en utilisant des exemples de comportement.

En résumé, il faut éviter certains pièges (présentés dans la Boîte à outils à la page 100) au moment de dresser le profil de compétences, afin de s'assurer que celui-ci correspond réellement aux compétences indispensables à l'emploi.

Au cœur de l'action

Marylène vient d'être nommée responsable du service à la clientèle d'un magasin de meubles situé à Québec. Il s'agit d'un défi de taille, car ce service a mauvaise réputation : puisque la majeure partie du travail consiste à recevoir les plaintes de clients insatisfaits, les employés se sentent peu valorisés et le taux de roulement est le plus élevé de l'entreprise. D'ailleurs, une semaine après son entrée en fonction, Marylène apprend que la préposée au service à la clientèle qui avait le plus d'ancienneté (trois ans !) vient de démissionner.

À sa grande surprise, Marylène se rend compte qu'il n'existe aucun profil de compétences pour ce poste. Elle décide donc de faire la liste des tâches que doit accomplir le préposé au service à la clientèle, ainsi que des compétences requises. Après avoir demandé aux employés de l'aider, elle évalue, pour chaque responsabilité, l'importance de chaque compétence. Elle obtient le tableau suivant.

	Compétences*			
Responsabilités	Capacité d'écoute	Courtoisie	Connaissance des produits	Connaissance des règlements
Répondre au téléphone.	4	4	1	1
Accueillir le client en personne.	4	4	1	1
Écouter la plainte du client.	4	4	3	1
Poser des questions pour comprendre la nature du problème.	4	4	4	1
Vérifier les garanties et les modalités de reprise des marchandises.	1	1	3	4
Proposer une solution (ex. : reprise des marchandises, remboursement).	4	4	4	4
Remplir les formulaires appropriés.	1	1	4	4
Veiller à satisfaire le client.	4	4	1	1
Total	**26**	**26**	**21**	**17**

* Importance des compétences :
1 : Compétence peu importante pour s'acquitter de la responsabilité.
2 : Compétence moyennement importante pour s'acquitter de la responsabilité.
3 : Compétence importante pour s'acquitter de la responsabilité.
4 : Compétence indispensable pour s'acquitter de la responsabilité.

Deux compétences se détachent nettement : la capacité d'écoute et la courtoisie sont indispensables pour presque tous les aspects du poste de préposé au service à la clientèle. La connaissance des produits a de l'importance, mais dans une moindre mesure. Enfin, la connaissance des règlements de l'entreprise semble un atout pour un préposé au service à la clientèle, mais le tableau indique à Marylène qu'il s'agit d'une compétence moins essentielle que la capacité d'écoute et la courtoisie.

Le profil de compétences pour le poste de préposé au service à la clientèle se lit donc comme suit :

- Compétences indispensables : capacité d'écoute et courtoisie ;
- Compétence importante : connaissance des produits ;
- Atout : connaissance des règlements.

À l'issue de cet exercice, vous disposez d'une liste dans laquelle les compétences sont rangées par ordre d'importance. Sur le plan qualitatif, vous avez donc une bonne idée du profil que vous recherchez parmi les candidats potentiels. Il ne vous reste plus qu'à déterminer les compétences que vous utiliserez pour sélectionner les candidats.

Boîte à outils

Les pièges à éviter au moment de l'élaboration du profil de compétences

Pièges	Comment les éviter
Négliger d'inscrire dans le profil un certain nombre de compétences requises.	Il s'agit dans ce cas d'un profil *déficient*. Analyser chacune des tâches figurant dans la description de poste permet d'éviter cet écueil.
Inclure dans le profil des compétences non requises.	On parle alors de profil *contaminé*. Relire la description de poste afin de s'assurer que toutes les exigences sont pertinentes.
Accorder trop d'importance à des compétences marginales.	Pondérer les compétences en fonction de chacune des tâches à effectuer.
Avoir un niveau d'attente peu réaliste quant à la maîtrise des compétences.	S'assurer que le degré de maîtrise de la compétence correspond aux tâches et aux responsabilités inscrites dans la description de poste.
Définir les compétences de façon floue.	Donner un exemple de situation où la compétence doit s'exercer ou un exemple de comportement que l'on attend d'une personne possédant cette compétence.

4.3.3 Le choix des critères de sélection

Le profil de compétences fournit la liste complète des connaissances, des savoir-faire, des attitudes et des autres caractéristiques requises de la part d'un employé pour accomplir de façon adéquate les tâches liées à son emploi. Cependant, certaines de ces compétences s'acquièrent au fil de l'expérience dans le poste ou dans l'entreprise, de sorte qu'elles ne sont pas exigées des candidats avant leur entrée en fonction.

Reprenons l'exemple de Marylène : son travail d'analyse lui a permis de constater que la connaissance des règlements de l'entreprise est une compétence que doivent posséder les préposés au service à la clientèle. Cependant, il s'agit là de règles propres à l'entreprise, donc peu connues des candidats venant de l'extérieur. En outre, une fois en poste, il n'est pas très difficile d'apprendre ces règlements. Marylène peut, par conséquent, se dispenser de tenir compte de cette compétence au moment du choix du candidat idéal, tout en gardant à l'esprit que la personne sélectionnée devra par la suite apprendre ces règles.

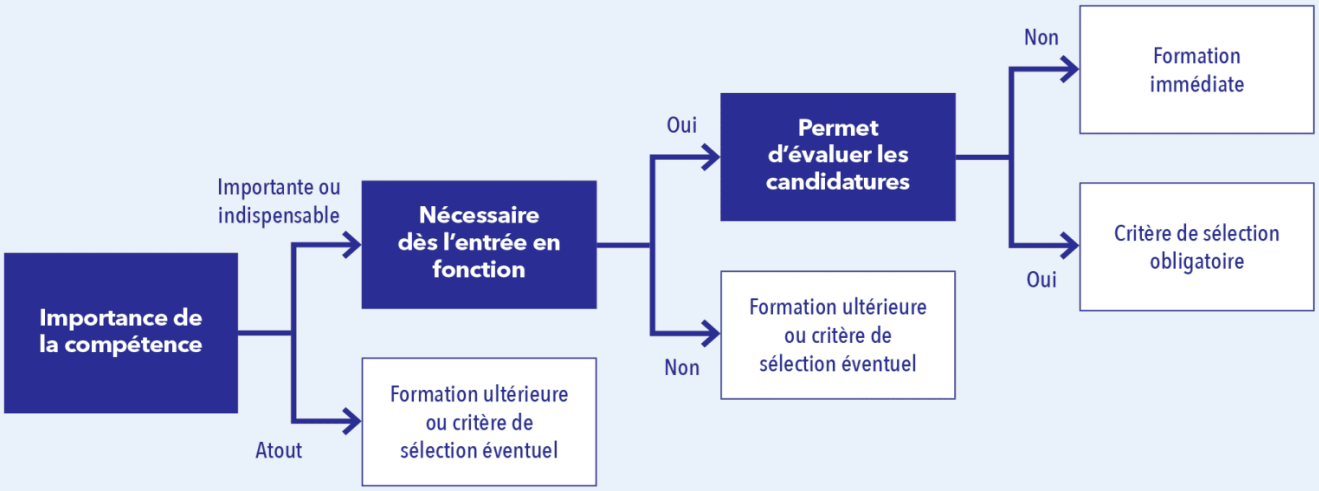
Critère de sélection
Compétence utilisée pour départager les candidats à l'étape de la sélection.

Ainsi, dresser la liste des **critères de sélection** revient à désigner, à partir du profil de compétences, celles qui seront utilisées aux fins de sélection, puis à déterminer comment elles seront mesurées. Pour établir ces critères, il faut se poser trois questions au sujet de chacune des compétences :

- La compétence est-elle **importante** ?
- La compétence est-elle **nécessaire** dès l'entrée en fonction ?
- La compétence permet-elle d'**évaluer les candidatures** ?

Si la compétence est peu importante ou si elle n'est pas requise dès l'entrée en fonction, il n'est pas indispensable de l'inclure dans la liste des critères de sélection, car les candidats pourront être formés ultérieurement. Si elle est requise dès l'entrée en fonction, il faut se demander s'il est possible de l'évaluer durant le processus de sélection. Si c'est impossible, la recrue devra être formée immédiatement après avoir été engagée. En revanche, si la compétence est requise dès l'entrée en fonction et si elle peut être évaluée au moment de la sélection, elle doit figurer parmi les critères de sélection. La **figure 4.3**, à la page suivante, résume ce raisonnement.

Figure 4.3 Les compétences qui constituent des critères de sélection



Les critères de sélection constituent donc un sous-ensemble des compétences requises pour le poste : celles que les employés doivent détenir dès leur entrée en fonction et qui permettent de départager les candidats. Voyons comment on peut utiliser l'arbre de décision de la figure 4.3 dans le cas du poste de préposé au service à la clientèle que Marylène devait pourvoir dans l'exemple précédent.

Au cœur de l'action

Deux des compétences figurant dans le profil dressé par Marylène sont liées à la connaissance approfondie du fonctionnement du magasin : la connaissance des produits et celle des règlements. Or, Marylène ne peut s'attendre à ce que des candidats venus de l'extérieur possèdent ces connaissances. Il est donc impossible de départager les candidats en se basant sur ces compétences et, par conséquent, il ne convient pas de les faire figurer dans les critères de sélection. En revanche, la capacité d'écoute et la courtoisie pourront être évaluées au moment du processus de sélection. Marylène pourra donc utiliser ces compétences comme critères de décision.

Compétence	Importance de la compétence dans l'accomplissement des tâches	Cette compétence est-elle indispensable dès l'entrée en fonction ?	Cette compétence permet-elle d'évaluer les candidatures à ce poste ?	Décision
Capacité d'écoute	Indispensable	Oui	Oui	Critère de sélection
Courtoisie	Indispensable	Oui	Oui	Critère de sélection
Connaissance des produits	Importante	Oui	Non	Formation immédiate
Connaissance des règlements	Non indispensable, mais constitue un atout	Oui	Non	Formation immédiate

Vous avez certainement noté que ni les diplômes ni l'expérience ne sont compris dans notre définition des compétences ou dans celle des critères de sélection. Pourtant, dans presque toutes les annonces d'emploi, on stipule le diplôme ou le nombre d'années d'expérience pertinente qui sont exigés des candidats. Les diplômes et l'expérience représentent-ils des compétences ? des critères de sélection ?

Prenons l'exemple d'un poste de secrétaire. Il est clair que la maîtrise d'un logiciel de traitement de texte est une compétence indispensable pour ce poste. Plus encore, c'est une compétence exigée des candidats, de sorte qu'on peut la considérer comme un critère de sélection. Or, le recruteur dispose de plusieurs moyens pour la mesurer. Il peut concevoir un exercice ou un test utilisant ce logiciel. Ou bien, il peut estimer que posséder un diplôme de secrétariat ou bénéficier d'une expérience à titre de secrétaire sont de bons indicateurs de la maîtrise de ce type de logiciel. Dans ce cas, la connaissance d'un logiciel de traitement de texte ne figurera pas dans la liste des critères de sélection ; elle sera plutôt remplacée par la détention d'un diplôme de secrétariat.

Indicateur de compétence
Paramètre permettant de s'assurer qu'une personne possède une compétence donnée.

Ainsi, même si un diplôme précis et l'expérience ne constituent pas en soi des compétences, ce sont des **indicateurs de compétences**, autrement dit des façons de s'assurer que le candidat possède certaines compétences. Ces indicateurs figurent habituellement sur la liste des critères de sélection. Ainsi, dans l'exemple précédent, Marylène pourra rédiger sa liste de critères en indiquant précisément « capacité d'écoute » et « courtoisie », ou elle pourra demander que les candidats possèdent une expérience d'au moins un an dans un poste exigeant le sens de l'écoute et de la courtoisie à l'égard d'une clientèle exigeante.

Le fait de choisir des critères de sélection pour départager les candidats permet de se livrer, au cours du processus de sélection, aux trois activités suivantes :

- Comparer les candidats les uns aux autres de façon équitable.
- Comparer les candidats au profil recherché pour le poste.
- Mesurer, de la façon la plus objective possible, les compétences requises pour occuper le poste.

Une fois ces critères établis, il ne reste plus qu'à attirer des candidats présentant le profil recherché.

4.4 Le recrutement des candidats

À titre de gestionnaire, vous êtes la personne la mieux placée pour déterminer les critères de sélection à utiliser pour le poste à pourvoir. En revanche, votre rôle dans le recrutement des candidats est plus discret. Rappelons que le recrutement est la partie du processus de dotation qui consiste à faire savoir aux candidats potentiels qu'un poste est disponible dans l'organisation et à les inviter à poser leur candidature. Cette étape relève habituellement du service des ressources humaines, s'il en existe un dans l'organisation. Si ce n'est pas le cas, le mandat peut être confié à une firme de consultation externe. Vous pouvez cependant être consulté, en tant que spécialiste ou superviseur du poste à pourvoir, sur le choix des méthodes de recrutement, car vous connaissez très bien les façons de procéder en usage dans l'industrie. Vous devez donc être au courant de l'ensemble des décisions qui sont prises à cette étape.

L'objectif des activités de recrutement est d'attirer un nombre suffisant de candidatures de qualité, c'est-à-dire de candidatures répondant aux critères de sélection que vous avez dégagés, et ce, dans un laps de temps réduit et à un coût raisonnable. À cet égard, la personne responsable de la dotation doit se poser deux types de questions :

- Où trouver des candidats, autrement dit quelles sont les **sources de recrutement** ?
- Comment entrer en contact avec ces candidats, autrement dit quelles sont les **méthodes de recrutement** ?

Le choix des sources et des méthodes dépend de la planification des effectifs effectuée précédemment, de la nature du poste et du profil de compétences recherché. Par exemple, si la planification des effectifs indique que les besoins d'un service peuvent être comblés en faisant appel au personnel en surnombre dans un autre service, on favorisera le recrutement à l'intérieur de l'organisation. Comme nous l'avons vu au **chapitre 3**, cette exigence

figure souvent dans les conventions collectives et permet d'améliorer la sécurité d'emploi des travailleurs syndiqués. Cependant, lorsque les compétences requises ne sont pas disponibles à l'interne, on doit attirer des candidats de l'externe.

Les méthodes de recrutement sont nombreuses, notamment quand on recrute à l'externe. Imaginons que vous soyez chargé de recruter des candidats pour un poste au sein de votre équipe et passons en revue les avantages et les inconvénients de chacune de ces méthodes, ainsi que leurs modalités d'utilisation.

4.4.1 Les sites web

En raison de la croissance d'internet, les entreprises utilisent de plus en plus souvent le recrutement en ligne, car il offre rapidement une grande visibilité auprès de nombreux candidats, et ce, à un coût assez faible. Cependant, sa facilité d'utilisation pour les chercheurs d'emploi constitue son principal inconvénient : une annonce sur internet peut susciter un trop grand nombre de candidatures qui ne correspondent pas toujours aux qualifications requises. C'est pourquoi vous devez utiliser la toile de façon ciblée.

Il existe plusieurs formes de recrutement en ligne :

- Les **sites de recrutement privés** – Des milliers de sites privés, dont les principaux sont listés dans la rubrique ci-contre, se spécialisent dans le recrutement de personnel. Le prix demandé pour la publication d'une annonce y est généralement modeste (quelques centaines de dollars), et les chercheurs d'emploi peuvent y afficher leur curriculum vitæ gratuitement. Les annonces, généralement assez courtes, offrent parfois un lien vers le site web de l'organisation. Certains de ces sites sont spécialisés en fonction de la profession ou du secteur d'activité, ce qui assure un meilleur ciblage des candidats.
- Le **site web de l'organisation** – L'utilisation du site de l'entreprise pour annoncer les postes à pourvoir tend à se généraliser, car il permet de promouvoir l'image de l'organisation en tant qu'employeur. Par ailleurs, il s'agit d'un média riche dans lequel on peut inclure des images ou des vidéos, comme le montre l'exemple présenté à la **figure 4.4**. Outre l'affichage des postes disponibles, l'organisation peut employer son site pour recueillir les candidatures, qui peuvent alors être immédiatement intégrées dans une base de données informatisée. Le principal inconvénient du recours au site organisationnel pour recruter est que la diffusion des annonces est limitée aux personnes qui connaissent l'entreprise.
- Les **sites gouvernementaux** – Les gouvernements du Canada et du Québec offrent gratuitement aux entreprises et aux particuliers des banques d'emplois accessibles par internet. Les postes affichés sont généralement destinés à des candidats peu qualifiés. Il s'agit donc d'une excellente méthode de recrutement afin de pourvoir des postes peu spécialisés.

L'essor d'internet a transformé la façon dont les organisations procèdent au recrutement. Si de nombreux sites de recrutement ont vu le jour au cours des dernières années, ils sont de plus en plus concurrencés par les médias sociaux, qui constituent désormais un mode de recherche d'emploi très prisé par les candidats. C'est donc une méthode à considérer, surtout si vous recherchez des jeunes ou des personnes qui ne sont pas activement à la recherche d'un poste.

4.4.2 Les médias sociaux

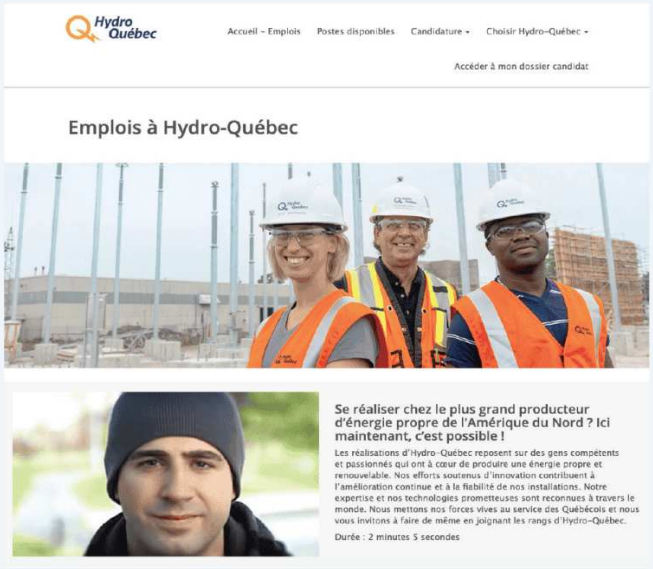
Contrairement aux annonces publiées sur les sites web, qui ne sont lues que par les candidats à la recherche d'un emploi ou ciblant une entreprise précise, les

Liens web

Les principaux sites web de recrutement généralistes au Canada

- jobboom.com
- monster.ca
- workopolis.com
- careerbuilder.ca
- emplois.ca

Figure 4.4 Exemple d'un site web d'organisation : Hydro-Québec



Source : Image tirée du site internet d'Hydro-Québec et reproduite avec sa permission.

médias sociaux permettent de partager des nouvelles, ce qui amène les internautes à voir des annonces même s'ils ne cherchent pas activement un emploi.

Parmi ces médias, les sites de réseautage comme Facebook ou LinkedIn sont les plus utilisés en recrutement, même s'ils n'ont pas été conçus à cette fin. En effet, ils constituent des outils formidables pour contacter des candidats potentiels. D'ailleurs, les réseaux sociaux offrent désormais aux employeurs des comptes payants permettant de diffuser des annonces ou de rechercher des candidats parmi leurs utilisateurs. La stratégie vise alors à faire converger les internautes vers le site web de l'organisation où ils pourront déposer leur candidature, comme le montre l'exemple présenté à la **figure 4.5**.

Figure 4.5 Exemple d'une annonce publiée sur LinkedIn

Source : www.linkedin.com (15 mai 2019)

Au-delà de l'affichage des postes, ces réseaux permettent aux organisations de se mettre en évidence, de diffuser de l'information et ainsi de faire la promotion de leur image en tant qu'employeurs potentiels. Une telle stratégie nécessite cependant un certain investissement en temps et en ressources afin de produire du contenu susceptible d'être ensuite diffusé et partagé.

Malgré les avantages de l'utilisation combinée d'internet et des médias sociaux dans une stratégie de recrutement, un certain nombre d'entreprises et de secteurs d'activité ont encore largement recours à des méthodes plus traditionnelles, comme l'affichage dans la presse écrite.

4.4.3 La presse écrite

La publication d'offres d'emploi dans la presse écrite représente une méthode de recrutement en déclin, mais qui continue à être utilisée dans certains secteurs d'activité. Comme il existe un grand nombre de publications, allant des quotidiens nationaux aux hebdomadaires locaux en passant par les revues spécialisées, vous devez choisir avec soin le média dans lequel vous ferez paraître votre annonce. Votre choix doit s'appuyer principalement sur les critères suivants :

- Le **profil du candidat** recherché – Ce profil détermine la taille et le secteur géographique du bassin de candidats à contacter. Par exemple, pour des postes peu spécialisés susceptibles d'être occupés par la main-d'œuvre locale, les hebdomadaires régionaux conviennent très bien. En revanche, on préférera annoncer les postes plus spécialisés dans les quotidiens nationaux ou dans les revues spécialisées.
- Le **lieu de travail** – Selon le secteur géographique où est situé le poste, vous opterez pour un média local, national ou international afin de publier votre annonce.
- Le **budget** alloué aux activités de recrutement – Faire paraître une annonce dans un grand quotidien est évidemment beaucoup plus coûteux que de la publier dans un journal à faible tirage. À titre indicatif, l'affichage pendant une journée d'une annonce d'un quart de page dans la section Carrières du journal *Le Devoir* coûte environ 1200 $.
- Le **délai** requis afin de pourvoir le poste – La fréquence de parution d'un périodique peut allonger indûment le processus de recrutement.
- Le **type d'annonce** – Certains journaux offrent deux types d'annonces : les petites annonces, qui conviennent à des postes peu spécialisés, et les annonces professionnelles, publiées dans la section Carrières, qui offrent des postes spécialisés. Évidemment, les annonces professionnelles sont beaucoup plus onéreuses que les petites annonces.

Le principal inconvénient de la publication d'annonces dans la presse écrite ou sur un site de recrutement est que, bien souvent, elles sont lues seulement par les candidats qui sont

à la recherche d'un emploi. Le recours à une agence de recrutement privée peut permettre de contourner cet obstacle. C'est également une stratégie intéressante pour les organisations qui n'ont pas de service des ressources humaines et qui souhaitent externaliser leur recrutement.

4.4.4 Les agences de recrutement privées

Les agences privées jouent le rôle d'intermédiaire entre l'employeur et les personnes désireuses de se trouver un emploi. Elles fournissent à leurs clients une banque de candidatures, mais elles peuvent également rechercher des candidats et les sélectionner en fonction de critères bien délimités. Ainsi, il leur est possible de contacter directement des personnes qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. Cependant, le recours à des agences de recrutement privées coûte cher. Comme les modalités des contrats et le coût des services sont très variables, vous devez examiner avec soin les différents types d'agences et les services qu'elles proposent :

- Les **agences de placement** – Ce genre d'agence a pour mission de proposer à une entreprise cliente (que vous représentez) des personnes provenant de sa banque de candidatures. Selon ce que vous souhaitez, l'agence peut également effectuer une partie du processus de sélection, mais, en fin de compte, la décision d'engager ou non le candidat revient à l'entreprise. Vous devrez verser à l'agence des honoraires établis en fonction du type de poste et de l'échelon hiérarchique ; en général, ces montants représentent de 10 à 30 % du salaire annuel de base du candidat sélectionné.
- Les **agences de placement temporaire** – Comme leur nom l'indique, ces agences visent à pourvoir des postes provisoirement vacants. L'agence vous proposera un candidat, mais celui-ci continuera de faire partie de son personnel, et non pas du vôtre. Vous recevrez périodiquement une facture comprenant le salaire de l'employé et des frais de service, ceux-ci représentant généralement de 30 à 60 % du salaire de l'employé. Il s'agit d'une méthode de recrutement particulièrement onéreuse, qui peut en outre créer des problèmes d'équité entre les employés si elle est utilisée à mauvais escient. Il est donc primordial de réserver l'utilisation des agences de placement temporaire aux situations où se manifestent des besoins ponctuels de main-d'œuvre.
- Les **agences de recrutement de cadres** – Parfois connus sous le nom de « chasseurs de têtes », ces recruteurs se spécialisent dans le recrutement de cadres ou de professionnels ayant une expertise pointue. Comme il s'agit de postes extrêmement spécialisés, ces agences n'ont pas de banque de candidats ; elles les découvrent grâce au réseautage. Ce type d'agence contacte directement et en toute confidentialité les candidats potentiels : dans la plupart des cas, ceux-ci occupent un poste et ne sont pas en quête active d'un emploi. Comme il s'agit de services très spécialisés, les agences de recrutement de cadres coûtent cher : elles facturent un pourcentage du salaire annuel du candidat recruté, généralement autour de 30 %.

Les agences privées offrent donc un service personnalisé et de qualité, mais qui peut se révéler onéreux ; il s'agit d'ailleurs là de leur principal inconvénient. Qui plus est, elles s'adressent surtout à des candidats qualifiés. Si le poste que vous cherchez à pourvoir est peu spécialisé, les agences et les bureaux de placement publics constituent une méthode de recrutement intéressante.

4.4.5 Les bureaux et les agences publics

Afin d'aider les chercheurs d'emploi, le gouvernement du Québec a mis en place un réseau de centres locaux d'emploi qui permettent aux employeurs d'afficher leurs annonces. À cela s'ajoutent les Carrefours jeunesse-emploi, dont le mandat est d'accompagner les jeunes dans leur cheminement vers l'emploi. L'un ou l'autre de ces bureaux publics vous donnera accès rapidement et gratuitement à une main-d'œuvre relativement peu qualifiée.

4.4.6 Les salons et les foires de l'emploi

Parmi les méthodes de recrutement, les salons et les foires de l'emploi sont les seuls qui permettent d'établir, en quelques jours, un contact direct avec un grand nombre de

Liens web

Les principales agences de placement permanent et temporaire au Québec

- randstad.ca
- adecco.ca
- hunt.ca
- quantum.ca
- manpower.ca

candidats potentiels. La participation à ces salons nécessite toutefois des efforts plus considérables que l'affichage d'un poste sur internet ou dans la presse écrite. C'est pourquoi il importe de choisir le salon en fonction de ses besoins. On distingue habituellement quatre formes de salons de l'emploi :

- Les **salons sur les campus** – C'est la meilleure stratégie si vous voulez proposer des emplois de débutants ou des stages, recruter du personnel pour des programmes d'enseignement coopératif, ou encore offrir des emplois d'été ou à temps partiel.
- Les **salons dans la collectivité** – Ce type de salon, de nature générale, ne vise pas des compétences ou des professions en particulier. Les entreprises appartenant au même secteur géographique y participent pour recruter une main-d'œuvre locale, généralement peu qualifiée.
- Les **salons spécialisés** – Comme leur nom l'indique, ces salons visent des personnes appartenant à des groupes particuliers. Par exemple, il se tient des salons pour les emplois techniques ou des salons pour les professions médicales. Il s'agit donc d'un outil de recrutement extrêmement ciblé.
- Les **salons virtuels** – Ces plateformes en ligne reproduisent l'environnement d'un salon de l'emploi traditionnel et mettent en contact des employeurs et des candidats. La technologie permet d'effacer les barrières géographiques et temporelles, puisque le salon est accessible de partout dans le monde, à tout moment. Des plages de clavardage sont habituellement organisées pour un contact en temps réel entre les recruteurs et les candidats.

Quel que soit le salon auquel vous choisirez de participer, il vous offrira une grande visibilité. Cependant, la participation à un salon mobilise plusieurs personnes à temps plein et nécessite donc des efforts qui sont justifiés seulement si vous avez un certain nombre de postes à pourvoir.

4.4.7 Les établissements d'enseignement

Pour recruter des étudiants, des stagiaires, des employés saisonniers ou encore de jeunes diplômés, les établissements d'enseignement représentent la solution idéale, car ils possèdent habituellement un service de placement susceptible de vous offrir un service allant de l'affichage de poste à la présélection des candidats. Les coûts d'affichage sont modestes, voire inexistants.

4.4.8 Les associations professionnelles et les syndicats

Si vous cherchez des candidats possédant une qualification professionnelle particulière, les associations, les ordres professionnels et les syndicats peuvent constituer des partenaires intéressants. La plupart du temps, ces organismes disposent d'un service de placement, d'un site internet d'annonces d'emploi ou d'un bulletin distribué à l'ensemble des membres. Ciblé et peu coûteux, ce mode de recrutement doit cependant se plier aux délais de publication.

4.4.9 Le réseautage

Malgré les nombreuses méthodes utilisées pour afficher un poste (journaux, internet, associations, agences, etc.), bien des emplois disponibles ne sont pas annoncés : ils sont pourvus par réseautage. Peu coûteuse, puisqu'il n'y a aucun intermédiaire, cette méthode de recrutement comporte des risques si elle ne permet pas toujours d'attirer des candidats de qualité. Par ailleurs, deux pratiques peuvent vous aider à perfectionner votre réseautage pour améliorer à la fois la quantité et la qualité des candidats recrutés :

- Les **recommandations** formulées par le personnel – Cette méthode de recrutement consiste à informer vos employés que des postes sont vacants et à les inviter à recommander des candidats. Les employés reçoivent habituellement une gratification, sous forme de prime ou de cadeau, si l'un des candidats qu'ils ont proposés est engagé par l'entreprise et y reste un certain temps. Il s'agit d'une façon efficace de recruter des candidats de qualité, à faible coût.
- Les **candidatures spontanées** – Si votre entreprise jouit d'une bonne réputation comme employeur, vous recevez une grande quantité de candidatures non sollicitées, que vous ayez ou non des postes vacants. Même si les candidatures spontanées semblent un moyen

de recrutement peu coûteux, l'examen de centaines, voire de milliers, de candidatures peut se révéler long, fastidieux et, en définitive, coûteux. Il faut donc surtout utiliser cette méthode afin de pourvoir rapidement des postes de débutants.

On constate qu'il existe une grande variété de méthodes de recrutement. Malheureusement, aucune d'entre elles n'est parfaite ; vous choisirez une ou plusieurs de ces méthodes en fonction de divers critères, par exemple, le type de poste et les compétences recherchées, l'ampleur du bassin de main-d'œuvre, le marché du travail, la réputation de l'entreprise, le budget disponible et les délais à respecter. L'exemple présenté dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous illustre ces choix.

Au cœur de l'action

Pharmateq, une entreprise pharmaceutique installée dans l'ouest de Montréal, cherche à pourvoir deux postes :

- Le poste de directeur de la recherche, qui exige un doctorat en biochimie ou en biologie moléculaire, ainsi que 10 années d'expérience en coordination de la recherche médicale.
- Un poste de technicien en validation, qui requiert un DEC en génie chimique et deux ans d'expérience dans un emploi similaire au sein de l'industrie pharmaceutique.

Reynald, directeur du service des ressources humaines, sait qu'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans le domaine pharmaceutique sévit au Québec. Comme Pharmateq est relativement peu connue, l'affichage de postes sur le site web ou le compte Facebook de l'entreprise risque de ne pas être suffisant.

Pour améliorer ses chances d'attirer des candidatures intéressantes pour le poste de directeur de la recherche, il dispose de plusieurs options :

- Il pourrait recourir à un site de recrutement spécialisé dans les emplois du secteur pharmaceutique, comme Pharmajob.
- Reynald est conscient qu'il devra étendre ses recherches à l'échelle internationale puisque le nombre de personnes qui possèdent un doctorat en biochimie ou en biologie moléculaire au Québec est très restreint. Il pourrait ainsi publier son annonce dans l'infolettre de l'International Union of Biochemistry and Molecular Biology, association qui regroupe précisément les chercheurs et les spécialistes dans ce domaine.
- Par ailleurs, Reynald pourrait participer au congrès annuel organisé par cette association afin de faire savoir aux candidats potentiels qu'il y a un poste à pourvoir.
- L'utilisation d'une firme internationale spécialisée en recrutement serait également une option efficace, mais coûteuse.

De prime abord, le poste de technicien en validation lui semble plus facile à pourvoir :

- Tout comme pour le poste de directeur, une annonce pourrait être publiée dans un site spécialisé.
- Puisque plusieurs établissements d'enseignement montréalais offrent des DEC en génie chimique, Reynald aurait intérêt à les contacter afin de communiquer avec des diplômés récents.
- Dans la mesure où il s'agit d'un recrutement local, il pourrait également publier une annonce dans un quotidien comme *The Gazette* ou *Le Journal de Montréal*.

Certaines de ces méthodes, comme les annonces en ligne et dans les cégeps, peuvent être utilisées immédiatement et à des coûts peu élevés ; Reynald a donc tout intérêt à commencer par là. Comme le poste de directeur de la recherche requiert des compétences rares, il devra probablement lui consacrer un budget important et s'adresser à l'Association internationale de biochimie et de chimie moléculaire. Il ne devrait faire appel à l'agence de recrutement de cadres qu'en dernier recours.

En tant que superviseur d'un poste, vous serez parfois consulté sur le choix de la source de recrutement (interne ou externe), mais c'est surtout au moment d'examiner les méthodes de recrutement que l'on fera appel à vous, en particulier pour les postes spécialisés. En effet, même s'il existe un service des ressources humaines dans l'entreprise, les recruteurs font souvent appel au gestionnaire afin de s'informer sur les méthodes de recrutement usuelles pour le poste.

4.4.10 La rédaction de l'annonce d'emploi

Quelle que soit la méthode de recrutement choisie, vous devrez, dans la majorité des cas, publier une annonce d'emploi sur internet, dans un journal ou encore sur le babillard d'un bureau public ou du service de placement d'un établissement d'enseignement.

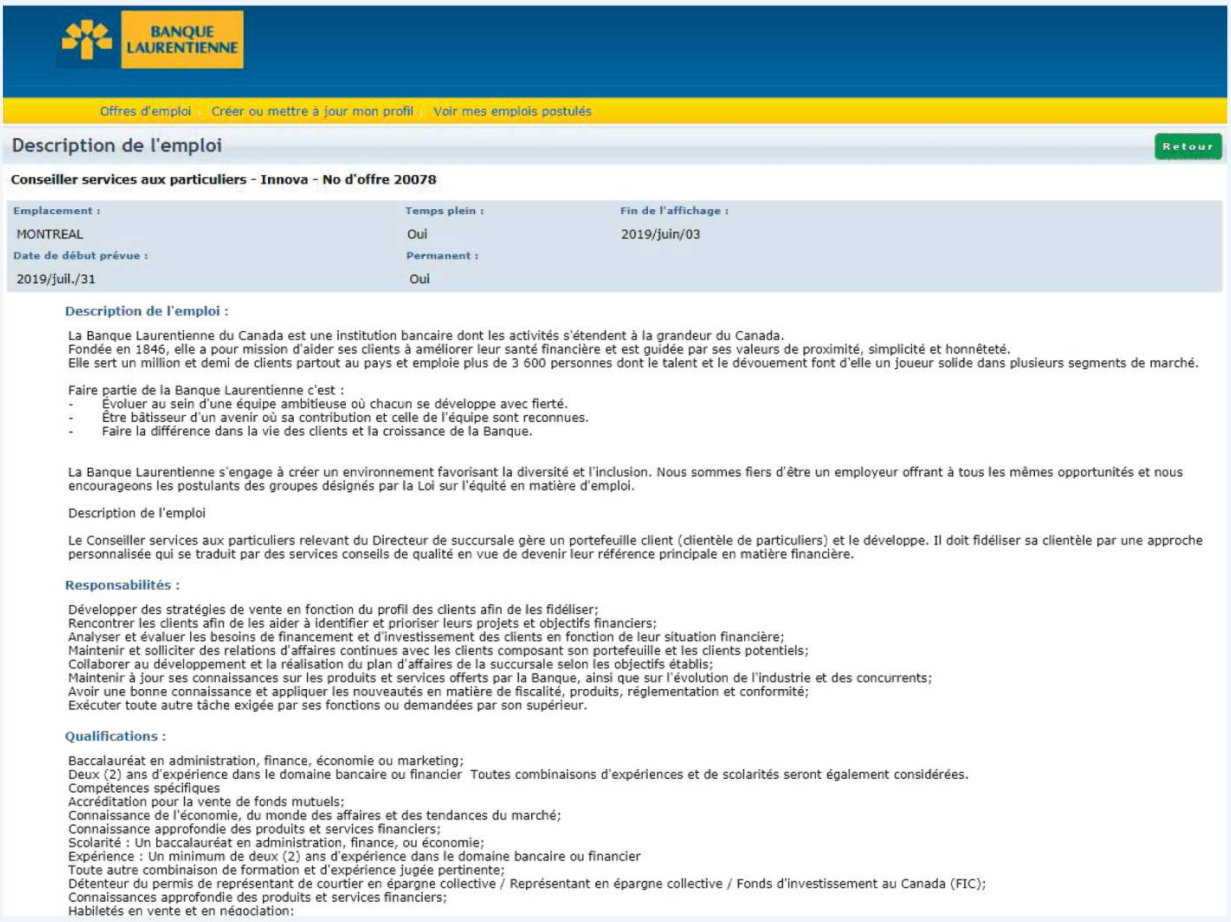
Dans bien des cas, cette annonce constitue votre premier contact avec les candidats. C'est donc l'occasion pour vous de créer une première impression qui soit bonne, de retenir l'attention des candidats et de vous démarquer de vos concurrents. Pour cela, votre annonce doit respecter le principe AIDA :

- Attirer l'**attention** des candidats potentiels.
- Susciter leur **intérêt** pour le poste en établissant clairement le profil du candidat idéal et en cernant le secteur d'activité.
- Attiser le **désir** des candidats de postuler.
- Leur fournir l'information nécessaire à l'**action**.

Avant de passer en revue ce qui doit apparaître dans l'annonce, rappelons que celle-ci ne peut en aucun cas contenir une information ou une exigence relatives à l'un des critères illégaux de discrimination, notamment à l'âge ou au sexe (voir le **chapitre 2**). En revanche, comme l'illustre la **figure 4.6**, certains éléments doivent absolument figurer dans l'annonce :

- La **présentation générale de l'organisation ou du secteur d'activité** – La description générale de votre organisation permet aux candidats potentiels de cibler le type d'entreprise auquel ils désirent envoyer leur candidature. Si vous ne souhaitez pas fournir le nom de l'entreprise, vous devez au moins indiquer son secteur d'activité ou sa position concurrentielle.

Figure 4.6 Exemple d'annonce d'emploi : Banque Laurentienne



BANQUE LAURENTIENNE

Offres d'emploi | Créer ou mettre à jour mon profil | Voir mes emplois postulés

Description de l'emploi — Retour

Conseiller services aux particuliers - Innova - No d'offre 20078

Emplacement :	Temps plein :	Fin de l'affichage :
MONTREAL	Oui	2019/juin/03
Date de début prévue :	**Permanent :**	
2019/juil./31	Oui	

Description de l'emploi :

La Banque Laurentienne du Canada est une institution bancaire dont les activités s'étendent à la grandeur du Canada.
Fondée en 1846, elle a pour mission d'aider ses clients à améliorer leur santé financière et est guidée par ses valeurs de proximité, simplicité et honnêteté.
Elle sert un million et demi de clients partout au pays et emploie plus de 3 600 personnes dont le talent et le dévouement font d'elle un joueur solide dans plusieurs segments de marché.

Faire partie de la Banque Laurentienne c'est :
- Évoluer au sein d'une équipe ambitieuse où chacun se développe avec fierté.
- Être bâtisseur d'un avenir où sa contribution et celle de l'équipe sont reconnues.
- Faire la différence dans la vie des clients et la croissance de la Banque.

La Banque Laurentienne s'engage à créer un environnement favorisant la diversité et l'inclusion. Nous sommes fiers d'être un employeur offrant à tous les mêmes opportunités et nous encourageons les postulants des groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Description de l'emploi

Le Conseiller services aux particuliers relevant du Directeur de succursale gère un portefeuille client (clientèle de particuliers) et le développe. Il doit fidéliser sa clientèle par une approche personnalisée qui se traduit par des services conseils de qualité en vue de devenir leur référence principale en matière financière.

Responsabilités :

Développer des stratégies de vente en fonction du profil des clients afin de les fidéliser;
Rencontrer les clients afin de les aider à identifier et prioriser leurs projets et objectifs financiers;
Analyser et évaluer les besoins de financement et d'investissement des clients en fonction de leur situation financière;
Maintenir et solliciter des relations d'affaires continues avec les clients composant son portefeuille et les clients potentiels;
Collaborer au développement et la réalisation du plan d'affaires de la succursale selon les objectifs établis;
Maintenir à jour ses connaissances sur les produits et services offerts par la Banque, ainsi que sur l'évolution de l'industrie et des concurrents;
Avoir une bonne connaissance et appliquer les nouveautés en matière de fiscalité, produits, réglementation et conformité;
Exécuter toute autre tâche exigée par ses fonctions ou demandées par son supérieur.

Qualifications :

Baccalauréat en administration, finance, économie ou marketing;
Deux (2) ans d'expérience dans le domaine bancaire ou financier Toutes combinaisons d'expériences et de scolarités seront également considérées.
Compétences spécifiques
Accréditation pour la vente de fonds mutuels;
Connaissance de l'économie, du monde des affaires et des tendances du marché;
Connaissance approfondie des produits et services financiers;
Scolarité : Un baccalauréat en administration, finance, ou économie;
Expérience : Un minimum de deux (2) ans d'expérience dans le domaine bancaire ou financier
Toute autre combinaison de formation et d'expérience jugée pertinente;
Détenteur du permis de représentant de courtier en épargne collective / Représentant en épargne collective / Fonds d'investissement au Canada (FIC);
Connaissances approfondie des produits et services financiers;
Habiletés en vente et en négociation;

Source : Annonce publiée dans https://portailrecrutement.banquelaurentienne.ca/default.aspx (15 mai 2019)

- Le **titre du poste** – Comme la personne qui consulte les offres d'emploi s'intéresse en premier lieu au titre du poste, celui-ci doit être clair et précis afin de retenir l'attention du candidat. Si le titre officiel du poste a un caractère nébuleux, ajoutez une brève description de la fonction.
- La **description du poste** – Décrivez, en quelques lignes, la nature générale du poste ou ses objectifs.
- Les **compétences exigées** – Présentez les critères de sélection essentiels de façon très claire afin d'attirer les candidats qualifiés et de dissuader ceux qui ne le sont pas.
- Le **lieu de travail** – Le lieu de travail est un critère très important pour les candidats à la recherche d'un emploi : il doit donc être mentionné de façon claire dans l'annonce. Si votre entreprise est située en région éloignée, il est préférable de l'indiquer afin de décourager les candidatures des personnes qui ne sont pas prêtes à déménager.
- La **façon de postuler** – Précisez les documents à envoyer (lettre de motivation, curriculum vitæ, lettres de recommandation, etc.). Fournissez la date limite pour soumettre les candidatures, ainsi que l'adresse postale ou courriel servant à acheminer les documents.
- Les **conditions de travail particulières** – Si les conditions ou l'environnement de travail contribuent à différencier votre entreprise de ses concurrents, mentionnez-les dans l'annonce.

À ces renseignements essentiels peuvent s'ajouter des éléments d'information que vous déciderez, selon les circonstances, d'inclure ou non dans l'offre d'emploi. Par exemple :

- Le **nom de l'entreprise** – Si votre entreprise a bonne réputation en tant qu'employeur, vous avez tout intérêt à mettre son nom dans les annonces d'emploi afin qu'elles attirent l'attention et qu'elles soient lues.
- La **rémunération** – Il n'est pas indispensable d'indiquer le salaire dans une annonce d'emploi, car cette information peut compromettre d'éventuelles négociations salariales individuelles au moment de l'embauche du candidat sélectionné. Cependant, au lieu du salaire, il peut être utile de préciser le mode de rémunération globale, en mentionnant le versement de commissions, par exemple.
- L'engagement envers l'**équité en emploi** – Si, dans le cadre d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, votre entreprise cible un groupe démographique en particulier, cette information doit être mise en évidence dans l'annonce afin d'attirer l'attention des candidats qui appartiennent à ce groupe. En revanche, si le journal ou le site internet indiquent clairement que toutes les annonces publiées s'adressent autant aux femmes qu'aux hommes, il n'est pas nécessaire de préciser que les postes offerts respectent ce principe d'égalité.

Il y a donc une grande souplesse quant à l'information que vous pouvez insérer dans une annonce d'emploi. Vous déciderez d'ajouter ou non certains éléments d'information selon :

- l'intérêt de l'information pour les candidats potentiels ;
- la visibilité de cette information et le caractère sélectif de l'annonce ;
- la clarté et la concision de l'annonce.

Le contenu de l'annonce n'est pas le seul élément sur lequel vous appuyer pour attirer l'attention des candidats potentiels. L'apparence de l'annonce peut aussi vous permettre de vous démarquer de la concurrence, dont les offres d'emploi figurent parfois tout à côté sur un site de recrutement ! Pour être efficace, votre annonce doit donc se différencier des autres, tout en envoyant un message clair, adressé à un public ciblé. Il faut utiliser pour cela un style dynamique, qui reflète l'image de l'organisation, et éviter les pièges énumérés ci-contre. L'utilisation d'images ou du logo de l'entreprise, comme le font les annonces publiées dans ce chapitre, peut également vous aider à rédiger des offres d'emploi qui se distingueront par leur apparence.

Boîte à outils

Les erreurs à éviter au cours de la rédaction d'une annonce d'emploi

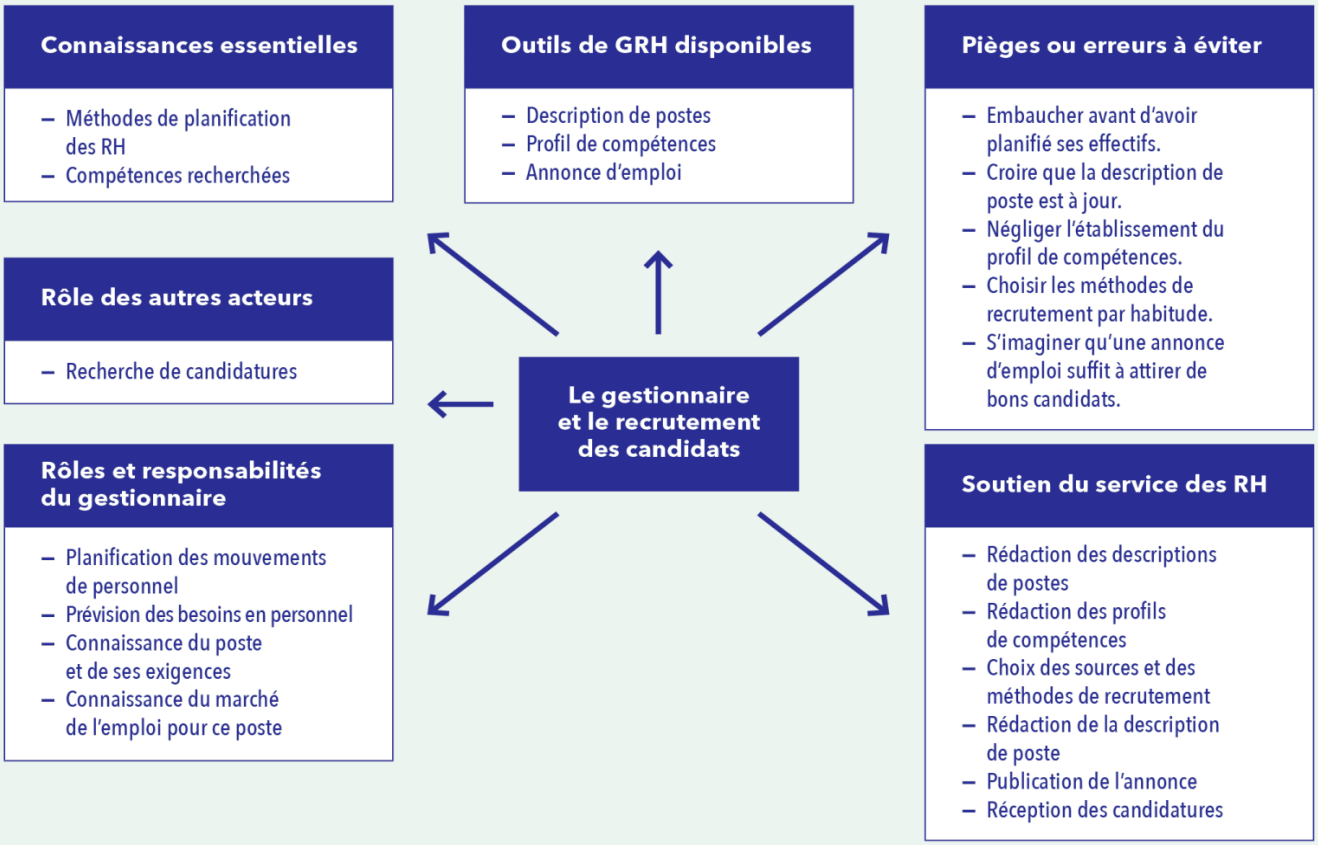
- Les signes de ponctuation surabondants, notamment les points d'exclamation
- Les symboles trop nombreux
- L'usage excessif des majuscules
- Les redites
- Les fautes d'orthographe ou de grammaire
- Le non-respect de l'ordre logique des phrases
- La typographie incorrecte
- Les annonces trop longues

En un clin d'œil

Au terme de ce processus, vous connaissez le nombre et la nature des postes à pourvoir dans votre service. Grâce au profil de compétences que vous avez établi, vous pouvez aider le service des ressources humaines à cibler les sources et les méthodes de recrutement les plus appropriées pour attirer des candidats de qualité. Comme nous le verrons au chapitre suivant, votre savoir de gestionnaire sera de nouveau mis à contribution au moment de la sélection des candidats.

La **figure 4.7** résume les principaux apprentissages de ce chapitre en soulignant le rôle joué par le gestionnaire dans le recrutement des candidats.

Figure 4.7 Le gestionnaire et le recrutement des candidats



Êtes-vous prêts ?

1. Sur quoi me baser pour décider d'engager du personnel ?

Idéalement, avant de décider d'engager du personnel, il faut procéder à la planification des effectifs, qui a pour but de déterminer les besoins et les disponibilités de l'organisation en matière de personnel, ainsi que les compétences qui seront exigées des candidats. La décision de recruter à l'extérieur de l'organisation ne représente pas la seule possibilité ; vous pouvez envisager de vous engager dans d'autres avenues, par exemple, en améliorant les compétences du personnel en place ou en réorganisant le travail. Bien sûr, il arrive que des événements imprévus modifient la planification, par exemple, qu'une personne-clé démissionne brusquement et doive être remplacée le plus rapidement possible.

Consultez les sections 4.1 et 4.4.1.

2. Quelles compétences exiger des candidats ?

Vous devez procéder à une analyse du poste à pourvoir afin de déterminer les compétences exigées des candidats. Soyez prudent : il arrive que des compétences, pourtant utiles pour accomplir les tâches, ne soient pas indispensables dès l'entrée en fonction ou ne puissent être acquises qu'en cours d'emploi. Il est donc nécessaire de déterminer, parmi la liste des compétences requises pour le poste, celles qui seront véritablement utilisées pour sélectionner les candidats.

Consultez les sections 4.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3.

3. Comment procéder pour trouver des candidats ?

Le choix des sources et des méthodes de recrutement s'effectue en fonction de nombreux critères. Le plus important est le profil du candidat recherché, puisque votre principal objectif est d'attirer des personnes qui correspondent aussi étroitement que possible à vos exigences. Ainsi, vous chercherez à déterminer les sources et les méthodes de recrutement permettant de joindre les candidats cibles. L'emplacement de l'entreprise, le budget disponible et les délais entrent également en ligne de compte, mais de façon accessoire, lorsque vous choisissez votre stratégie de recrutement.

Consultez la section 4.4.

4. Comment attirer des candidats de qualité ?

Pour attirer des candidats de qualité, il convient de formuler les exigences requises de manière précise, à toutes les étapes du processus. Ainsi, l'annonce d'emploi doit être rédigée de façon à faire ressortir les qualités recherchées chez les candidats, tout en étant attrayante. Le choix de sources et de méthodes véritablement pertinentes concourt également à attirer de bons candidats.

Consultez les sections 4.4 et 4.4.10.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Quelles sont les personnes qui devraient être chargées des activités suivantes au sein d'une PME où il n'existe pas de service des ressources humaines ?
   - La décision d'étendre les activités de l'entreprise
   - La planification quantitative des effectifs d'un service
   - La rédaction d'une description de poste
   - La liste des compétences requises pour un poste
2. Quelle différence y a-t-il entre le recrutement et la sélection des ressources humaines ?
3. Comment calcule-t-on les disponibilités en ressources humaines dans un service donné ?
4. Qu'est-ce qu'une clause dite de « plancher d'emplois » et comment influe-t-elle sur la planification des ressources humaines ?
5. Quelles sont les solutions possibles lorsqu'on prévoit une pénurie de main-d'œuvre ?
6. Quelle différence y a-t-il entre l'analyse de poste et la description de poste ?
7. Qu'est-ce qu'un profil de compétences ? En quoi diffère-t-il d'une liste de critères de sélection ou d'une liste d'indicateurs de compétences ?
8. Quelles sont les méthodes de recrutement les plus appropriées pour recruter une personne qui a obtenu récemment un diplôme universitaire en informatique ?
9. Quels sont les principaux critères dont il faut tenir compte dans le choix d'une méthode de recrutement ?
10. Quels sont les éléments d'information qui doivent absolument figurer dans une annonce d'emploi publiée dans les médias ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. On dit parfois qu'il est inutile de dresser un profil de compétences avant de pourvoir un poste, car les compétences requises évoluent constamment. Dans ce cas, il serait préférable de choisir un candidat en raison de sa personnalité plutôt que de ses compétences. Qu'en pensez-vous ?
2. Étant donné la pénurie croissante de main-d'œuvre, les entreprises doivent se contenter des candidats qu'elles parviennent à attirer. Il est donc inutile de chercher à dresser le portrait du candidat idéal. Qu'en pensez-vous ?
3. On dit parfois que 80 % des emplois disponibles ne sont pas affichés et qu'ils sont plutôt pourvus par réseautage. Quelles conséquences cet état de choses peut-il avoir sur vous en tant que gestionnaire ?

Exercez-vous !

Vous êtes directeur du marketing d'une PME manufacturière située en Beauce. Fondée il y a 25 ans, votre entreprise connaît un franc succès, notamment parce qu'elle s'efforce d'offrir un service de qualité à ses clients. Un des projets qui vous tient à cœur est l'amélioration du site web de l'organisation. Relevant du service de l'informatique, ce site est à présent essentiellement informatif. Vous souhaitez, toutefois, qu'il devienne plus transactionnel afin que vos clients puissent passer certaines de leurs commandes de façon informatisée. Pour cela, le site doit devenir plus attrayant, tant sur le plan visuel que sur celui du contenu, et il doit être réorganisé.

Vous avez obtenu l'accord du président de l'entreprise pour que la responsabilité du site web soit attribuée au service du marketing, qui désormais s'occupera à la fois de la conception et de la maintenance du site. Comme vous n'avez pas à l'interne les compétences pour gérer ce site, vous devez engager un webmestre. Celui-ci travaillera en étroite collaboration avec l'infographiste de l'entreprise pour la mise en pages du site et avec les autres employés du service de marketing, qui se chargeront de la rédaction des textes.

Afin de recruter des candidats pour ce poste, vous devez rédiger la description de poste ainsi que la liste des compétences requises. Comment procéderez-vous ?

Références

Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel*, 3e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 592 p.

Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 374 p.

Annexe 4.1

Description de poste et profil de compétences

1. Désignation de l'emploi

Titre de l'emploi : Coordonnateur des ressources humaines
Service : Services généraux
Supérieur immédiat : Directrice, Finances et Services généraux
Échelon hiérarchique : Poste de cadre de premier niveau
Responsabilités de supervision : Aucune
Responsabilités financières : Aucune
Date de la description d'emploi : 5 septembre 2018

2. Sommaire du poste

Le coordonnateur des ressources humaines collabore avec l'équipe de direction pour assurer la prestation des services de ressources humaines, notamment la coordination de la dotation, le maintien en poste du personnel, la tenue des dossiers des employés et des systèmes de ressources humaines, l'administration de la rémunération et des avantages sociaux, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et des règles d'action, la coordination de la formation de base et du perfectionnement, ainsi que la coordination de la gestion du rendement. Le titulaire du poste est également chargé de veiller au respect de la législation du travail.

3. Tâches et responsabilités

a) Coordonner les activités de dotation

- Coordonner la préparation et l'élaboration des descriptions de postes et veiller à ce qu'elles soient à jour.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement, en collaboration avec l'équipe de direction.
- Préparer les appels de candidatures pour un poste, les guides d'entrevue, les questions et les méthodes d'évaluation, les guides de notation et tout autre matériel nécessaire au processus de sélection, en collaboration avec le gestionnaire.
- Aider à la sélection préliminaire des candidats, au besoin.
- Assumer la responsabilité de tous les contrats de travail et de la mise à jour des dossiers de RH.
- Mener les entrevues de départ volontaire.

b) Établir et mettre à jour la politique et les règles d'action

- Se tenir au fait des lois et des pratiques applicables aux ressources humaines et revoir régulièrement la politique des ressources humaines pour veiller à ce qu'elle soit conforme aux lois.
- Déterminer une nouvelle politique et en recommander l'adoption, au besoin.
- Donner des conseils et offrir du soutien et des services d'interprétation de la politique et des lois à l'équipe de direction et au personnel.

c) Élaborer et mettre en œuvre la politique de gestion de la rémunération et de la performance

- Participer à l'élaboration des systèmes de rémunération et répondre aux questions des employés.
- Agir à titre de personne-ressource auprès des gestionnaires et du personnel pour le règlement des différends et les questions relatives à la gestion du rendement.
- Aider à l'élaboration du processus d'évaluation du rendement des employés et coordonner le calendrier des évaluations du rendement.
- Administrer le régime d'avantages sociaux et aider à l'établissement du régime.

d) Élaborer et mettre en œuvre la politique de gestion de la formation

- Aider à l'établissement du programme de formation et de perfectionnement pour le personnel et veiller à sa mise en œuvre.
- Aider à établir le calendrier et assurer le suivi des séances de formation de base offertes au personnel.
- Recueillir et communiquer l'information sur les séminaires et les ateliers offerts à l'interne pour la formation du personnel.
- Appuyer les gestionnaires afin que le personnel comprenne et respecte l'engagement envers la diversité applicable aux pratiques de ressources humaines.

e) Documenter les programmes

- Veiller à la création et à la tenue des systèmes administratifs et des bases de données nécessaires à l'efficacité des opérations.
- Veiller à ce que tous les dossiers, les formulaires et les documents du personnel soient remplis et rangés en lieu sûr.
- Analyser les statistiques de l'organisation sur les ressources humaines dans le cadre de l'évaluation continue des programmes, au besoin.

f) Autres tâches et responsabilités

- Collaborer avec les gestionnaires pour veiller à ce que les pratiques des ressources humaines soient observées.
- Aider aux initiatives de développement organisationnel et participer à d'autres fonctions administratives, au besoin.
- Donner des conseils sur les pratiques des ressources humaines applicables aux questions de santé et de sécurité au travail.
- Effectuer toute autre tâche connexe liée à l'emploi.

4. Profil de compétences

a) Formation et expérience

- Diplôme universitaire de premier cycle en ressources humaines ou dans une discipline connexe, ou l'équivalent
- Au moins deux ans d'expérience comparable dans le domaine des ressources humaines

b) Connaissances

- Connaissances approfondies du traitement de texte et des tableurs
- Connaissances élémentaires des bases de données

c) Savoir-faire

- Capacité de communiquer efficacement en anglais, de vive voix et par écrit
- Capacité de communiquer efficacement en français, de vive voix et par écrit (atout)
- Compétences marquées en organisation
- Aptitudes à l'analyse et à la rédaction
- Bonnes relations interpersonnelles

d) Savoir-être

- Autonomie
- Souplesse et efficacité marquées dans un milieu qui évolue rapidement et où les délais sont serrés.

5. Conditions de travail

Emploi permanent
Horaire de travail : 35 heures par semaine
Lieu de travail : Sherbrooke

J'atteste que les renseignements contenus dans cette description de poste représentent bien le travail effectué à ce poste.

Signature : _____

Date : _____

BEST

PARTIE 2
S'entourer des meilleurs employés

CHAPITRE 5

Choisir les bonnes personnes et les intégrer

Anne Bourhis

SOMMAIRE

p.119_ 5.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de sélection
p.119_ 5.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire
p.121_ 5.3 Le processus de présélection
p.125_ 5.4 Le processus de sélection
p.139_ 5.5 L'embauche
p.140_ 5.6 L'accueil du nouvel employé

À VOS MARQUES...

Une fois que vous avez réussi à attirer des candidats de qualité pour un poste dans votre organisation, vous devez choisir le meilleur d'entre eux, puis l'intégrer adéquatement à votre équipe. Pour cela, il vous faudra répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les meilleurs outils pour évaluer les compétences des candidats ?
2. Comment tirer parti de l'entrevue de sélection ?
3. Dois-je faire passer des tests aux candidats ? Si oui, lesquels ?
4. Quelles conditions d'embauche négocier avec un candidat ?
5. Comment préparer l'arrivée du nouvel employé ?

Mise en situation -

Vous venez d'être embauché comme directeur du marketing chez Planevent, petite entreprise créée il y a cinq ans par Sébastien McDonald et spécialisée dans l'organisation d'événements. Entrepreneur, Sébastien est l'âme de Planevent et la source de toutes les idées créatives. Quinze personnes travaillent pour lui, la plupart dans le domaine artistique. Pour poursuivre l'expansion de son entreprise, Sébastien a besoin de quelqu'un comme vous ; vous avez pour mission de trouver de nouveaux marchés et d'entretenir les contacts avec les clients.

Au bout de deux mois, vous vous êtes habitué à l'univers parfois chaotique de Planevent. Par exemple, lorsqu'ils travaillent à un événement, les concepteurs peuvent rester au bureau une partie de la nuit et n'arriver qu'à midi le lendemain. Par ailleurs, les dossiers des clients ne sont pas très ordonnés, mais Sébastien connaît bien chaque client et se rappelle chaque événement qu'il a organisé. Pour travailler chez Planevent, il faut aimer l'imprévu, faire preuve d'autonomie et avoir un petit côté entrepreneur.

Ce matin, Sébastien vient vous voir, un peu ennuyé : le comptable, qui a été embauché en même temps que vous, vient de démissionner. « Toi qui es en marketing, lance-t-il, tu connais ça, les personnes ? » Puis, sans s'arrêter à votre air perplexe, il continue : « Alors c'est toi qui vas rencontrer les candidats et choisir le nouveau comptable. Moi, on dirait que je n'ai pas le tour. Depuis deux ans, c'est le troisième comptable que j'embauche, et ils ont tous démissionné. »

Dans le but de planifier les entrevues de sélection, vous décidez de rencontrer le comptable démissionnaire. Celui-ci vous explique qu'il n'arrive pas à s'adapter à l'ambiance très peu structurée de Planevent. « Tu comprends, Sébastien arrive avec des factures que je ne sais pas sous quel compte passer. Et puis, il négocie régulièrement des facilités de paiement, de sorte qu'il n'y a pas deux contrats identiques. Moi, j'ai l'habitude de fonctionner de façon très organisée. Ici, ça ne colle pas. »

Vous vous rendez compte que le choix de cette personne n'a sans doute pas été très judicieux. Afin de savoir comment Sébastien a pris sa décision, vous décidez de lui poser quelques questions. « Comment j'ai choisi le comptable ? vous répond-il dans un éclat de rire. Eh bien… de la même façon que je t'ai choisi, toi ! Je rencontre les candidats et on jase de choses et d'autres… Pour moi, c'est important d'apprendre à connaître chaque personne. Une entrevue, selon moi, ça ne doit pas tourner à l'interrogatoire. Assez rapidement, je sais si ça clique ou non, j'y vais au *feeling*. Avec toi, je ne pense pas m'être trompé… Peut-être que mon *feeling* est moins bon pour les comptables ! »

Bien que fictive, la situation de Planevent est loin d'être unique. En fait, nombreux sont les gestionnaires qui se fondent essentiellement sur leur intuition pour sélectionner un candidat. Pourtant, en cette matière, l'intuition seule est rarement un très bon guide. Le choix d'un candidat doit reposer sur la mesure la plus objective possible des critères de sélection évoqués au chapitre précédent. La meilleure façon de choisir le candidat le plus qualifié pour un poste est de suivre un processus de sélection structuré, comme nous allons le voir dans les pages qui suivent.

Rappelons cependant que le processus de sélection s'inscrit dans la continuité des actions de planification et de recrutement décrites précédemment. Par exemple, la liste des critères de sélection qui a permis de recruter des candidats de qualité sert aussi à comparer ces candidats entre eux avec le plus d'objectivité possible. Les processus de recrutement et de sélection étant intimement liés, un recrutement qui n'a pas permis d'obtenir des candidatures de qualité rendra extrêmement difficile la sélection d'un candidat répondant aux attentes.

5.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de sélection

En tant que gestionnaire, c'est à vous que revient le choix final du candidat à embaucher puis à intégrer à l'équipe. Votre objectif est donc de vous assurer que le processus de sélection vous permettra de choisir le candidat qui pourra atteindre le plus rapidement possible le niveau de performance attendu.

Outre cet objectif de résultat, vous devez vous assurer de la qualité même du processus de sélection : les candidats doivent être traités avec équité et professionnalisme, même lorsqu'il devient évident qu'ils ne correspondent pas au profil recherché. En étant toujours respectueux des candidats, à toutes les étapes de la sélection, vous vous bâtirez une bonne réputation qui vous permettra ensuite d'attirer les meilleurs employés potentiels.

Ainsi, le principal enjeu du processus de sélection réside dans la **capacité à prédire la performance** en emploi d'un candidat ainsi que sa **bonne intégration** dans l'entreprise. Pour cela, les gestionnaires disposent de divers outils, tels les tests et l'entrevue, visant à apporter un éclairage sur la performance future du candidat.
S'ajoutent à cet enjeu certaines questions juridiques ou fonctionnelles qui sont résumées dans la Boîte à outils ci-contre.

5.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire

Le gestionnaire assume rarement seul l'ensemble des responsabilités du processus de sélection. Lorsqu'une entreprise possède un service des ressources humaines, celui-ci prend en charge une bonne partie des activités de sélection, mais plusieurs autres personnes peuvent y jouer un rôle, notamment des ressources externes telles que des consultants, ou un comité de sélection interne, qui comprend habituellement le gestionnaire du poste à pourvoir, une personne du service des ressources humaines et une personne qui connaît particulièrement bien les tâches du poste à pourvoir. Le **tableau 5.1** résume les rôles et les responsabilités des acteurs de ce processus. Il est à noter que, dans les organisations qui ne disposent pas d'un service des ressources humaines, le gestionnaire du poste à pourvoir ou la direction administrative assument souvent les responsabilités qui reviendraient à un tel service.

Boîte à outils

Les enjeux du processus de sélection

- Respect des lois, notamment de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* et de la *Charte canadienne des droits et libertés*.
- Respect de la convention collective, le cas échéant.
- Respect de l'équité dans le traitement des candidats.
- Recherche de la plus grande objectivité possible dans l'évaluation des compétences des candidats.
- Capacité à comparer les candidats entre eux.
- Capacité à comparer les candidats avec le profil recherché.
- Professionnalisme dans le traitement des candidats, notamment ceux qui sont refusés.
- Recherche de rapidité dans le traitement des candidatures, afin d'éviter que les meilleurs candidats acceptent une offre concurrente.
- Recherche d'équilibre entre la flexibilité de l'offre d'emploi et l'équité au sein de l'entreprise.

Tableau 5.1 Les acteurs du processus de sélection

Acteurs	Responsabilités
Gestionnaire du poste	– Déterminer les critères de sélection en collaboration avec le service des ressources humaines (**voir chapitre 4, section 4.3.3**). – Aider le service des ressources humaines dans la rédaction des grilles de présélection et de sélection. – Assister aux entrevues de sélection. – Évaluer les candidats. – Prendre la décision finale d'embauche.
Service des ressources humaines (en collaboration avec le gestionnaire)	– Concevoir les grilles de présélection. – Concevoir les guides d'entrevue. – Effectuer le premier tri des candidatures (présélection). – Choisir les outils de sélection appropriés. – Choisir les membres du comité de sélection, le cas échéant. – Former les membres du comité de sélection. – Convoquer et recevoir les candidats. – Assister aux entrevues. – Réaliser ou sous-traiter les tests. – Réaliser ou sous-traiter la vérification des antécédents. – Rédiger et négocier l'offre d'emploi. – Rédiger la lettre d'engagement. – Communiquer avec les candidats tout au long du processus.
Comité de sélection*	– Réaliser les entrevues. – Réaliser les tests ou prendre connaissance de leurs résultats. – Évaluer les candidats. – Prendre la décision finale d'embauche.
Consultant ou ressource externe	– Réaliser des tests (en particulier les tests de personnalité).
Direction de l'entreprise	– Accepter les termes de l'offre d'emploi.

* Le gestionnaire du poste à pourvoir fait habituellement partie du comité de sélection.

Les décisions en matière de sélection de personnel sont d'autant plus importantes que le coût d'une erreur peut être colossal. Sur le plan financier, une mauvaise décision d'embauche implique la recherche d'un remplaçant et entraîne les coûts de recrutement, de sélection, d'accueil et de formation qui y sont associés. Elle cause aussi la diminution de la productivité et la perte éventuelle de clients. Sur les plans moral et psychologique, on compte les coûts, plus subjectifs, liés au stress et à la baisse de motivation des autres employés.

Un processus structuré augmente vos chances de réussir votre sélection. Pour cela, vous pouvez compter sur un certain nombre d'outils, présentés dans la Boîte à outils de la page suivante. À cette étape-ci, certains d'entre eux devraient vous être familiers, notamment la description de poste, le profil de compétences et la liste des critères de sélection, dont nous avons traité au chapitre précédent. Vous apprendrez à concevoir les autres dans ce chapitre.

Présélection
Premier tri des candidatures, à partir de CV et parfois d'entrevues téléphoniques.

Sélection
Choix d'un candidat après une entrevue, et parfois après des tests et une vérification des antécédents.

Embauche
Offre d'emploi au candidat sélectionné et signature d'un contrat de travail.

Le processus de sélection comporte habituellement trois grandes étapes, qui seront détaillées dans les sections qui suivent :

1. La **présélection** des candidatures commence dès que les candidats postulent et permet de choisir ceux qui seront convoqués aux étapes suivantes du processus.
2. Par la suite, on procède à la **sélection** proprement dite, qui peut elle-même se diviser en plusieurs phases.
3. Ces deux premières étapes se concluent par **l'embauche** d'un candidat et la signature de son contrat individuel de travail, dont les conditions auront éventuellement été négociées.

Avant de détailler chacune de ces étapes, rappelons qu'à aucun moment, au cours du processus de sélection, vous ne pouvez interroger les candidats sur des motifs discriminatoires. Par exemple, vous ne pouvez pas poser de question sur l'âge ou l'état civil des candidats (voir le **chapitre 2**). Le **tableau 5.2** indique les principales questions qui sont illégales dans un processus de sélection ; il propose également des reformulations pour obtenir une information susceptible d'aider à la sélection. En revanche, à l'étape de l'embauche, vous serez autorisé à recueillir les renseignements nécessaires à la constitution du dossier de l'employé, comme sa date de naissance ou le nom d'une personne à joindre en cas d'urgence.

5.3 Le processus de présélection

Lors du recrutement, vous avez invité les candidats intéressés à présenter leur candidature. Vous avez donc reçu un certain nombre de curriculum vitæ, ou CV, parfois accompagnés d'une lettre de présentation. Il est possible aussi que les candidats aient postulé directement sur le site Carrière de

Boîte à outils

Les outils de ressources humaines nécessaires à la planification et au recrutement

- Description de poste
- Profil de compétences
- Critères de sélection
- Grille de présélection
- Grille d'entrevue de présélection
- Guide d'entrevue de sélection
- Grille d'évaluation des candidats
- Formulaire de consentement à l'examen des antécédents professionnels
- Grille d'entrevue de vérification des références professionnelles

Tableau 5.2 Les principales questions à éviter durant le processus de sélection

Sujets	Exemples de questions illégales	Exemples de formulations possibles
Adresse	– Avez-vous une adresse à l'extérieur du Canada ?	– Quelle est votre adresse actuelle ?
Âge	– Quelle est votre date de naissance ? Quel âge avez-vous ? – Quel est votre numéro d'assurance maladie ? de permis de conduire ? – Pouvez-vous joindre un certificat de naissance ou un baptistaire à la demande d'emploi ?	– Aucune, sauf exigence professionnelle justifiée. – Avez-vous le droit de travailler en vertu des dispositions législatives canadiennes concernant les limites d'âge ?
Condition sociale	– Possédez-vous une automobile ? – Êtes-vous locataire ou propriétaire ?	– Pourriez-vous disposer d'une automobile si l'emploi l'exige ?
Convictions politiques	– Quelle est votre affiliation politique ? – Menez-vous des activités politiques ?	– Aucune, sauf si l'adhésion à une formation politique constitue une qualité justifiée par le caractère d'une institution sans but lucratif.
État civil, état matrimonial, situation de famille	– Dois-je vous appeler « madame » ou « mademoiselle » ? – Quel est votre nom de jeune fille ? – Êtes-vous célibataire, marié(e), séparé(e), divorcé(e), fiancé(e), veuf ou veuve ? – Quels sont les noms et profession de votre conjoint(e) ? – Est-ce que votre conjoint(e) peut être muté(e) ? – Combien d'enfants ou de personnes à charge avez-vous ? – Quels arrangements avez-vous pris pour la garde de vos enfants ?	– Seriez-vous disponible pour voyager dans le cadre de vos fonctions ? – Est-ce que des circonstances pourraient vous empêcher d'accomplir un nombre minimal d'années de service ? – Pourriez-vous travailler pendant le nombre d'heures requis et au besoin faire des heures supplémentaires ?
État d'une personne graciée	– Avez-vous déjà été condamné(e) ? arrêté(e) ? – Avez-vous un casier judiciaire ?	– Aucune, sauf exigence professionnelle justifiée.
Grossesse	– Êtes-vous enceinte ? – Avez-vous l'intention d'avoir des enfants ? – Avez-vous déjà eu des problèmes de santé attribuables à une grossesse ? – Combien de temps prévoyez-vous demeurer sur le marché du travail ?	– Aucune, sauf exigence professionnelle justifiée.

Tableau 5.2 Les principales questions à éviter durant le processus de sélection (suite)

Sujets	Exemples de questions illégales	Exemples de formulations possibles
Handicaps, déficiences, renseignements médicaux	– Quel est votre état de santé ? – Souffrez-vous de déficiences, de problèmes de santé ou de handicaps ? – Avez-vous déjà été hospitalisé(e) ou avez-vous reçu des traitements médicaux ? – Quel est le nom de votre médecin de famille ? – Avez-vous déjà participé à un programme de désintoxication ? – Consommez-vous de l'alcool ? de la drogue ? – Êtes-vous en thérapie ? – Avez-vous déjà été indemnisé(e) pour un accident de travail ?	– Est-ce que quelque chose pourrait vous limiter dans votre capacité à exercer les fonctions du poste ?
Langue	– Quelle est votre langue maternelle ? – Où avez-vous appris le français ?	– Pouvez-vous comprendre, parler, lire ou écrire la langue requise par l'emploi ?
Nom	– Est-ce que votre changement de nom découle d'une ordonnance de la cour, d'un mariage ou d'une autre raison ?	– Aucune.
Orientation sexuelle	– Quelle est votre orientation sexuelle ?	– Aucune.
Origine ethnique ou nationale	– Quelle est votre nationalité ? – Où êtes-vous né(e) ? Êtes-vous né(e) au Canada ? – Où votre conjoint(e) est-il(elle) né(e) ? Où vos parents sont-ils nés ? – Pouvez-vous fournir une preuve de citoyenneté ? de statut de résident permanent ? de possession d'un permis de travail ? – Quel est votre numéro d'assurance sociale ?	– Êtes-vous légalement autorisé(e) à travailler au Canada ?
Poids et taille	– Quel est votre poids ? votre taille ? – Avez-vous un poids santé ?	– Aucune, sauf exigence professionnelle justifiée.
Race et couleur	– Pouvez-vous joindre une photographie à la demande d'emploi ?	– Aucune, sauf exigence professionnelle justifiée.
Religion	– Quelle est votre religion ? Pratiquez-vous une religion ? – Êtes-vous disponible pour travailler le jour de Noël ? – Puis-je avoir une référence d'un membre du clergé ou d'un chef religieux ?	– Aucune, sauf si l'adhésion à une religion donnée constitue une qualité justifiée par le caractère d'une institution sans but lucratif. – Cet horaire de travail vous pose-t-il problème ?
Service militaire	– Avez-vous fait votre service militaire à l'étranger ?	– Aucune, sauf lorsque la préférence en matière d'emploi doit, d'après la loi, être accordée aux anciens combattants.
Sexe	– Dois-je vous appeler « monsieur » ou « madame » ?	– Aucune.

Source : Adapté de Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1996). *Les formulaires de demande d'emploi et les entrevues relatives à un emploi*, Québec, 33 p.

votre entreprise en remplissant un formulaire de candidature en ligne. Votre première tâche consiste à prendre connaissance de ces documents pour éliminer ceux qui ne correspondent pas aux exigences minimales que vous recherchez. C'est l'étape de présélection.

5.3.1 Le tri des candidatures

La **présélection** se fonde sur les critères de sélection établis pour le poste. Cependant, certains de ces critères, comme les attitudes ou les qualités personnelles, sont difficiles, voire impossibles, à évaluer d'après le seul CV. Par exemple, vous ne pouvez pas, en lisant un CV, déterminer si le candidat possède un bon sens de la communication. Il est donc impossible d'utiliser les attitudes et les habiletés comme critères de présélection. En fait, ce premier tri se fonde uniquement sur des éléments concrets pouvant figurer dans un CV : formation, durée et nature de l'expérience professionnelle, maîtrise de certaines langues, etc.

Avant même de lire les dossiers de candidature, vous devez décider des critères que vous utiliserez pour faire ce tri. Puis vous construisez une **grille de présélection**, c'est-à-dire une grille d'analyse et de tri des candidatures du type de celle apparaissant dans la Boîte à outils ci-dessous.

Boîte à outils

Un exemple de grille d'analyse des CV

Poste						
Candidat ou candidate	Critères de présélection				Décision	Commentaires
	Formation	Expérience professionnelle	Français écrit	Anglais oral		
J. Kasparian	*Répond aux exigences*	*Ne répond pas aux exigences*	*À vérifier*	*À vérifier*	*Candidature rejetée*	
L. Rondeau	*Ne répond pas aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Ne répond pas aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Candidature rejetée*	
P. Sousa de Lima	*Répond aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Candidat à rencontrer en entrevue*	*Réalisations professionnelles à vérifier*
C. Saint-Amour	*Répond aux exigences*	*Ne répond pas aux exigences*	*Répond aux exigences*	*À vérifier*	*Candidat à rencontrer en entrevue*	*Vérifier si bilingue*
B. Jean-Baptiste	*Répond aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Répond aux exigences*	*Ne répond pas aux exigences*	*Candidat à rencontrer en entrevue*	

L'exemple de Nabila, dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous, illustre le choix des critères de présélection.

Au cœur de l'action

Propriétaire d'une librairie indépendante, Nabila Khalil est à la recherche d'un vendeur ou d'une vendeuse à temps plein. L'orientation client constitue l'un des principaux critères de sélection. En effet, ne pouvant concurrencer les grandes chaînes de librairies sur le plan des prix, elle sait qu'elle ne peut se démarquer que par la qualité du service offert aux clients. Nabila cherche également une personne qui connaît bien la littérature, qui a déjà travaillé au moins deux ans dans le commerce de détail, qui parle parfaitement le français et qui se débrouille en anglais.

Pendant deux semaines, Nabila a affiché dans la vitrine de son magasin une annonce énumérant ces critères de sélection. Elle a ainsi reçu plus de 20 candidatures. En lisant les CV, elle s'aperçoit que tous les candidats insistent sur la qualité de leur service à la clientèle. «Au moins, se dit-elle, ils ont bien compris ce que je recherchais. Mais comment vérifier cette compétence d'après le CV? Pour la maîtrise du français, c'est différent; la qualité du CV me donne déjà une petite idée.» Elle choisit donc les critères de présélection suivants:

- Connaissance de la littérature
- Expérience de deux ans dans le commerce de détail
- Qualité du français écrit

Grâce à votre grille de présélection, vous êtes en mesure de classer les CV en trois groupes :

- Groupe A – candidats très proches du profil recherché, à convoquer en entrevue. On parle parfois du groupe des « oui ». Idéalement, il devrait compter de trois à six candidats par poste à pourvoir.
- Groupe B – candidats assez proches du profil recherché, à convoquer en entrevue si les candidats du groupe A sont trop peu nombreux ou s'avèrent inappropriés. C'est le groupe des « peut-être ».
- Groupe C – candidats non qualifiés pour le poste à combler. C'est le groupe des « non ».

Imaginez que, à l'issue du premier tri, le groupe A compte un nombre insuffisant de candidatures. Trois possibilités s'offrent alors à vous :

- Vous pouvez poursuivre votre recherche de candidats, par exemple en prolongeant la durée d'affichage de l'annonce ou en utilisant de nouveaux médias.
- Vous pouvez revoir vos critères de présélection ou de sélection pour vérifier s'ils sont appropriés, par exemple, en vous demandant si certaines qualifications ne pourraient pas être acquises après l'embauche.
- Vous pouvez revoir les candidatures du groupe B pour vous assurer qu'aucun candidat n'a été sous-évalué.

Si votre groupe A compte au contraire un trop grand nombre de CV, vous pouvez étudier de nouveau chacune des candidatures conservées pour appliquer plus sévèrement vos critères de présélection. Vous pouvez aussi organiser une entrevue téléphonique avec tous les candidats retenus, afin d'évaluer certaines dimensions que vous ne pouviez pas apprécier sur papier.

Reprenons l'exemple de Nabila. Imaginez qu'elle élimine onze CV d'après ses trois critères de présélection. Il lui reste encore neuf candidats. Elle n'a pas le temps de faire neuf entrevues de sélection en personne. En revanche, elle peut recourir à des **entrevues téléphoniques** qui lui permettront de tester la capacité des candidats à s'exprimer clairement en français et en anglais. Elle espère ainsi réduire à quatre ou cinq le nombre de personnes à rencontrer en entrevue.

Si les candidats ont postulé en remplissant un formulaire informatisé en ligne, cette étape de présélection est facilitée. En effet, les informations sont alors enregistrées dans un logiciel de suivi des candidatures (communément appelé *Applicant Tracking System*, ou ATS) qu'il vous suffira d'interroger pour isoler les candidats répondant aux critères. La démarche demeure cependant la même : vous devez choisir les critères tangibles sur lesquels vous sélectionnerez les candidats, et il faudra vous assurer que ce premier tri génère suffisamment de candidatures. Dans le cas contraire, il sera peut-être nécessaire d'élargir les critères de recherche.

5.3.2 L'entrevue de présélection

L'**entrevue de présélection** consiste en un court entretien téléphonique qui vous permet de vérifier certaines caractéristiques du candidat, comme la formation, l'expérience professionnelle, les compétences linguistiques, la motivation et la disponibilité. Si le candidat répond de manière satisfaisante, vous pourrez le convoquer pour la suite du processus.

Bien qu'il s'agisse d'une conversation de courte durée, vous gagnerez à préparer une grille d'entrevue de présélection. La Boîte à outils qui suit vous en fournit un exemple. Vous serez ainsi assuré de n'oublier aucun des éléments que vous souhaitez vérifier auprès du candidat.

Les gestionnaires se demandent souvent, à cette étape, s'ils doivent communiquer avec les candidats qu'ils n'ont pas retenus. Il n'y a pas de réponse parfaite à cette question. Bien sûr, informer les personnes non retenues est une marque de professionnalisme, mais cela demande aussi du temps et entraîne des coûts. La décision revient au gestionnaire. Sachez cependant que l'utilisation d'un logiciel de suivi des candidatures facilite cette étape puisque celui-ci peut générer automatiquement des courriels.

Boîte à outils

Un exemple de grille d'entrevue de présélection

Titre du poste : _____
Nom du candidat : _____
Numéro de téléphone : _____
Nom du recruteur : _____
Date de l'entrevue : _____

Introduction
- Se présenter : nom, titre du poste occupé, nom de l'entreprise.
- Indiquer le but de l'appel et la durée prévue.
- Le cas échéant, signaler qu'il y aura des questions dans une autre langue pour évaluer le niveau de maîtrise.

Questions
- J'aimerais vérifier quelques éléments de votre CV : formation, connaissances techniques, etc.
- Pouvez-vous me parler plus particulièrement de votre expérience dans le domaine de… ?
- Pouvez-vous me décrire plus précisément en quoi consistent vos responsabilités dans votre emploi actuel ?
- Quelles raisons vous poussent à postuler à un emploi chez nous ?
- Quels logiciels maîtrisez-vous ?
- Quelles sont vos disponibilités pour travailler le soir ou la fin de semaine ? Quelles sont vos disponibilités pour voyager dans le cadre de votre emploi ?
- Avez-vous des questions à notre sujet ? sur le poste ?

Conclusion
Je vous remercie des informations fournies. Si nous décidons de poursuivre l'évaluation de votre candidature, nous devrions vous convoquer pour une entrevue d'ici ____ jours.

Recommandation au sujet du candidat
☐ Retenu pour une entrevue ☐ Rejeté

Commentaires
_____
_____

5.4 Le processus de sélection

À l'issue de l'étape de présélection, il ne devrait vous rester qu'un nombre restreint de candidats possédant *a priori* les qualifications que vous recherchez. Vous devez maintenant entamer l'étape de la **sélection** proprement dite afin de vérifier les compétences des candidats encore en course. Vous disposez de trois outils pour la mener à bien : l'entrevue, les tests et la vérification des antécédents professionnels.

Signalons que, en milieu syndiqué, les conventions collectives comportent parfois des indications quant à l'utilisation de certains outils de sélection. Par exemple, une clause peut stipuler que les compétences des candidats à une promotion seront vérifiées au moyen d'un examen écrit. En tant que gestionnaire, il vous appartient de veiller à ce que le processus de sélection respecte en tout point ce que prévoit la convention collective.

5.4.1 L'entrevue de sélection

L'**entrevue de sélection** en personne est l'outil le plus utilisé par les entreprises pour choisir un candidat. Pourtant, comme Sébastien dans la mise en situation du début du

chapitre, de nombreux gestionnaires connaissent mal les techniques d'entrevue et se fient principalement à leur instinct. Le résultat est alarmant : 86 % des personnes embauchées sur la base d'une seule entrevue ne font pas l'affaire (Bourhis, 2018).

L'entrevue de sélection n'est pas une conversation à bâtons rompus visant à mieux connaître un candidat. Elle a un objectif précis : vérifier si la personne possède les compétences nécessaires pour occuper le poste que vous cherchez à pourvoir. La meilleure façon de l'atteindre est de préparer une **entrevue structurée**, c'est-à-dire possédant les caractéristiques suivantes :

- Les questions, similaires pour tous les candidats, découlent des tâches et des responsabilités dégagées lors de l'analyse du poste.
- Les questions, élaborées de façon systématique, visent à cerner les compétences spécifiques requises par le poste (critères de sélection).
- Les réponses des candidats sont évaluées sur la base de critères préétablis.

Les questions à poser en entrevue

Au cours d'une entrevue, vous pouvez poser plusieurs types de questions ; selon les compétences que vous cherchez à mesurer, certaines questions sont plus appropriées que d'autres, comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

Les questions comportementales

Si vous avez déjà passé une entrevue de sélection, vous avez probablement dû répondre à des questions comme les suivantes : « Quelles sont vos plus grandes qualités et vos plus grands défauts ? », « Où vous voyez-vous dans cinq ans ? », « Que dirait de vous votre meilleur ami ? », « Pourriez-vous décrire votre patron idéal ? ». Or ces divers types de questions ne permettent pas réellement d'évaluer les compétences des candidats. Elles sont théoriques ou abstraites, n'ont pas de lien direct avec les compétences recherchées pour le poste à pourvoir et ne permettent d'obtenir que des réponses toutes faites, bien préparées. Il faut donc les éviter. Attention également aux questions tendancieuses, c'est-à-dire dont la formulation contient la réponse. À la question « J'imagine que vous êtes une personne autonome, n'est-ce pas ? » aucun candidat ne répondra « non », bien sûr !

Question comportementale
Question précise portant sur des comportements passés.

Au contraire, les **questions comportementales**, qui font référence à des conduites passées, permettent réellement de vérifier les compétences des candidats. Elles visent à les découvrir à l'aide de la façon dont ils se sont comportés dans des situations, des contextes ou des tâches similaires à ceux du poste à pourvoir. Par exemple, au lieu de poser la question théorique « Comment vous comportez-vous avec un employé qui pose problème ? », on invitera le candidat à décrire une situation où il a dû composer avec un employé difficile. Les questions comportementales présentent l'avantage de faire parler les candidats sur ce qu'ils ont déjà réalisé plutôt que sur des généralités peu concrètes. Bien que l'on n'ait jamais la garantie absolue que le candidat se comportera de la même façon une fois en poste, le fait qu'il ait déjà fait preuve des compétences requises augmente les probabilités qu'il les manifestera encore.

Il n'est pas toujours facile de formuler des questions comportementales. Pour cela, vous devez vous appuyer sur les tâches et les responsabilités du poste, ainsi que sur la liste des critères de sélection. Pour chaque critère, énumérez les situations dans lesquelles un individu peut avoir fait preuve de la qualité requise. Elles constituent le point de départ des questions comportementales. Par ailleurs, si vous décidez de créer un comité de sélection, certains membres qui connaissent bien la nature de l'emploi pourront vous aider à rédiger des questions. La Boîte à outils de la page suivante propose des exemples de formulations de questions comportementales.

Boîte à outils

Quelques exemples de questions comportementales

- Décrivez-moi une expérience dans laquelle vous avez dû aider un client à faire face à une situation particulièrement difficile. Comment vous y êtes-vous pris ?
- Personne n'est parfait. Parlez-moi d'une expérience où vous avez eu l'impression de ne pas atteindre vos objectifs. Comment avez-vous réagi ?
- Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû composer avec des points de vue opposés concernant la ligne de conduite à adopter par votre organisation. Comment avez-vous réagi ?
- Parlez-moi d'un projet d'équipe auquel vous avez participé. Décrivez-moi le projet, votre rôle, ce que vous avez accompli exactement, ce qui a bien réussi, ce qui a échoué.
- Pouvez-vous me décrire une occasion où vous avez dû vraiment écouter et comprendre le point de vue d'une autre personne pour résoudre un problème ou une situation délicate ?
- De quelle réalisation êtes-vous le plus fier, au dernier poste que vous avez occupé ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû faire preuve de persuasion pour convaincre quelqu'un de la justesse de votre opinion.
- Vous me dites avoir dû réduire vos effectifs. Pouvez-vous m'expliquer ce qui vous a conduit à cette décision ?
- Décrivez-moi une situation où vous avez eu à vous conformer à un règlement (ou à une politique) avec lequel vous n'étiez pas d'accord.
- Vous indiquez dans votre CV que vous avez été vice-président d'une association étudiante. Quelles étaient vos responsabilités exactement ?

Retrouvons Nabila, qui a terminé sa présélection de candidats grâce à des entrevues téléphoniques.

Au cœur de l'action

Après avoir vérifié par téléphone les compétences linguistiques et les disponibilités des candidats, Nabila a retenu quatre candidatures. Elle s'efforce maintenant de rédiger le guide d'entrevue qu'elle utilisera. Il lui est aisé de formuler des questions sur les connaissances des candidats en matière de littérature. Elle leur demandera de parler des derniers livres qu'ils ont lus, des récipiendaires des derniers prix littéraires… Elle connaît assez bien le sujet pour se faire confiance dans ce domaine.

En revanche, elle s'inquiète de la façon dont elle mesurera l'orientation client des candidats. Elle essaie donc d'imaginer différentes situations dans lesquelles un vendeur doit recourir à cette compétence : répondre à la demande complexe d'un client ; transiger avec un client difficile ; faire du service une priorité, même lorsque d'autres tâches attendent ; réagir adéquatement en cas de comportements inacceptables, comme le bris ou le vol à l'étalage.

Au bout d'une demi-heure de réflexion, Nabila s'estime satisfaite des questions qu'elle a rédigées :

- Pouvez-vous me parler d'une situation où vous avez eu affaire à un client impoli ?
- Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle vous n'avez pas réussi à satisfaire un client ?
- Un client vous a-t-il déjà adressé une demande difficile à satisfaire ? Qu'avez-vous fait ?
- Avez-vous déjà surpris un client en train de voler ? Comment avez-vous réagi ?
- Vous est-il déjà arrivé de vous trouver face à un client rapportant une marchandise visiblement utilisée et demandant à être remboursé ? Que lui avez-vous répondu ?

Les questions complémentaires

Il ne suffit pas de poser des questions comportementales pour arriver à mesurer les compétences des candidats. Encore faut-il obtenir des réponses satisfaisantes, c'est-à-dire des

Boîte à outils

Quelques exemples de questions complémentaires

	Questions	
Situation	– Quelle était la situation exactement ? – Quel était le contexte ? – Était-ce au cours de votre séjour au Japon ?	– Était-ce lorsque vous travailliez pour l'entreprise XYZ ? – Quand cela s'est-il passé ?
Tâche	– Quel était votre rôle ? – Quelles étaient vos responsabilités dans ce projet ? – Quel était le problème exactement ?	– En quoi la tâche évoquée était-elle problématique ? – Quels objectifs vous étiez-vous fixés ?
Action	– Qu'avez-vous fait plus précisément ? – Comment avez-vous surmonté cette difficulté ? – Comment vous y êtes-vous pris ?	– Sur quoi vous êtes-vous fondé pour prendre cette décision ? – Comment avez-vous géré cette situation ?
Résultat	– Quel a été le résultat ? – Comment les choses se sont-elles terminées ? – Quelles ont été les conséquences de votre démarche ? – Avez-vous atteint vos objectifs ?	– Qu'avez-vous appris ? – Si l'on vous permettait de revenir en arrière, agiriez-vous de la même façon ? – Quel effet a eu votre réaction sur les autres ?

réponses qui permettent d'évaluer le contexte de la situation évoquée, la tâche du candidat, les actions effectuées et le résultat qui en a découlé. On parle de réponse STAR :

- S – situation
- T – tâche à accomplir
- A – actions menées
- R – résultat des actions ou leçons tirées de l'expérience

Imaginez, par exemple, que vous demandiez à un candidat de vous décrire une situation dans laquelle il devait travailler sous pression. Il vous répond : « Je dois souvent travailler sous pression. Habituellement, je m'en tire plutôt bien. Je gère bien la pression. » Cette réponse est générale et ne vous permet aucunement d'évaluer la réaction à la pression. Vous devez donc poser des **questions complémentaires** pour obtenir une réponse précise. Par exemple : « Pouvez-vous me donner un exemple précis ? » ou encore « Concrètement, que faites-vous pour gérer la pression ? » La Boîte à outils ci-dessus fournit d'autres exemples.

Les mises en situation

Mise en situation
Description d'une situation de travail fictive dans le but d'évaluer la réaction du candidat.

Pour connaître la façon dont un candidat se comportera dans ses fonctions, on peut aussi l'interroger sur des situations hypothétiques, c'est-à-dire faire appel à des **mises en situation**. Il s'agit de décrire une situation de travail réaliste, ciblant une ou plusieurs compétences, et de demander au candidat d'expliquer ce qu'il ferait s'il se trouvait dans les circonstances évoquées. Contrairement à une question comportementale, où le candidat choisit l'expérience qu'il relate, la mise en situation s'inscrit dans le contexte précis du poste à pourvoir et offre au candidat un exemple de type d'incident qu'il pourrait rencontrer au travail.

Pour concevoir les mises en situation, vous devez procéder comme pour les questions comportementales : dressez la liste des situations dans lesquelles le titulaire du poste doit exercer ses compétences afin d'obtenir les informations dont vous avez besoin. Revenons encore à Nabila dans la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante.

Au cœur de l'action

En relisant les questions qu'elle a rédigées, Nabila se rend compte que sa méthode pour mesurer les connaissances littéraires est un peu vague. Elle craint de se laisser entraîner dans une conversation sur ses auteurs préférés, alors qu'elle souhaite surtout savoir si les candidats ont une connaissance suffisamment variée de la littérature pour être capables de conseiller différents clients. Par ailleurs, elle constate qu'aucune de ses questions ne lui permet d'évaluer dans quelle mesure les candidats donneront la priorité au service à la clientèle.

Incapable de trouver de bonnes questions comportementales pour ces deux dimensions, elle décide de rédiger des mises en situation. Après quelques essais infructueux, elle s'estime satisfaite de ses deux mises en situation :

- Noël est dans une semaine et le magasin est très achalandé. Une cliente vous demande conseil : elle cherche deux livres, l'un pour sa fille, adolescente, et l'autre pour sa mère, qui est passionnée de romans historiques. Quels conseils lui donnez-vous ?
- Vous êtes le seul employé dans le magasin, car votre collègue déballe une importante commande dans l'arrière-boutique. La marchandise reçue doit être placée sur les rayons le plus rapidement possible. Une vieille dame entre, visiblement perdue. Le regard vide, elle est vêtue d'une simple chemise de nuit. Alors que vous vous dirigez vers elle, vous constatez qu'une cliente attend à la caisse. Que faites-vous ?

Les jeux de rôle

Bien qu'elles présentent de nombreux avantages, les mises en situation demeurent abstraites puisque le candidat doit simplement indiquer ce qu'il ferait et non pas vraiment le faire. Or, certaines mises en situation sont tellement réalistes qu'elles invitent le candidat à simuler des attitudes, à agir en direct. On parle alors de **jeux de rôle**. Il s'agit, pour le candidat, d'entrer dans la peau d'un personnage et d'agir comme il le ferait dans une situation réelle. Le jeu de rôle est le type de question à poser en entrevue qui se rapproche le plus de la réalité du travail, de sorte qu'il est facile d'appliquer les réponses ou les réactions du candidat au contexte réel du poste.

Jeu de rôle
Forme de mise en situation dans laquelle le candidat doit se mettre dans la peau d'un personnage.

Tout comme les questions comportementales et les mises en situation, les jeux de rôle prennent leur source dans la description des situations vécues par le titulaire du poste. Lorsque vous rédigez des questions d'entrevue, vous devez juger de la pertinence de la forme à leur donner. Notez que toutes les compétences ne se prêtent pas à un jeu de rôle. Le service à la clientèle fait cependant partie des compétences qui s'y prêtent aisément. Voyons ce que notre libraire, Nabila Khalil, a rédigé dans la rubrique ci-dessous.

Au cœur de l'action

Non contente d'avoir rédigé deux mises en situation, Nabila aimerait maintenant tester de façon plus réaliste les qualités de vendeur de ses candidats. Pour cela, elle imagine un jeu de rôle : « Vous allez jouer le rôle d'un vendeur de librairie. Pour ma part, je serai une cliente. »

Sans le révéler aux candidats, Nabila va incarner une cliente particulièrement indécise ayant lu la majeure partie des livres qui lui seront proposés. Elle souhaite ainsi vérifier si les candidats prennent le temps d'écouter ce qu'elle souhaite, de lui poser des questions sur ses goûts littéraires et de lui proposer une grande variété de livres.

Les jeux de rôle complètent la panoplie de questions que vous pouvez poser en entrevue. N'oubliez pas que chaque question doit vous permettre de mesurer une ou plusieurs compétences figurant dans la liste des critères de sélection. La Boîte à outils de la page suivante résume les pièges à éviter dans la formulation des questions.

Boîte à outils

Les pièges à éviter dans la formulation des questions

- Poser des questions abstraites ou théoriques.
- Formuler des questions tendancieuses, contenant une réponse.
- Poser des questions n'ayant pas de lien avec les compétences recherchées.
- Poser plusieurs questions à la fois.
- Rédiger les questions dans un langage obscur ou imprécis.
- Utiliser un jargon propre à l'entreprise.
- Formuler des questions très longues.

Le guide d'entrevue

Une fois que vous avez rédigé vos questions, vos mises en situation et vos jeux de rôle, vous devez les organiser de façon à pouvoir les utiliser facilement en entrevue. En effet, faire passer des entrevues est une expérience aussi stressante pour le recruteur débutant que pour les candidats. Au cours de la rencontre, vous devez poser les questions, écouter les réponses, utiliser vos questions complémentaires au besoin, encourager le candidat à se livrer, prendre des notes, prévoir la question suivante, tout cela en mettant la personne à l'aise et en observant son comportement non verbal. C'est beaucoup, surtout si vous n'avez pas une grande expérience en la matière ! Un bon **guide d'entrevue** constitue alors une aide appréciable.

Organisé en fonction du déroulement chronologique de l'entrevue, le guide comprend généralement les éléments suivants :

- Une page de couverture indiquant le titre du poste à combler, la date, les noms du candidat et des membres du comité de sélection.
- Une section « Introduction » rappelant les points à aborder en début d'entrevue : accueil du candidat, présentation des membres du comité le cas échéant, information sur le déroulement de la rencontre et sur le fait que le recruteur prendra des notes, etc.
- La liste des questions, des reformulations possibles et des questions complémentaires, avec un espace pour noter les réponses chaque fois.
- Une copie, sur une feuille séparée, des instructions pour les jeux de rôle et les mises en situation, afin de pouvoir les remettre au candidat.
- Une section « Conclusion » rappelant les étapes de la fin de l'entrevue : remercier le candidat, l'inviter à poser des questions et l'informer de la suite du processus de sélection.
- Éventuellement, une liste de réponses aux questions que peut poser le candidat sur le poste, les conditions de travail ou l'entreprise.

Dans les entreprises disposant d'un service des ressources humaines, c'est généralement celui-ci qui rédige les questions et conçoit le guide. Cela dit, ce guide constitue *votre* outil pendant les entrevues. Il est donc important que vous le maîtrisiez. Si ce n'est pas vous qui l'avez rédigé, n'hésitez pas à y ajouter des renseignements qui vous seront utiles lorsque vous rencontrerez les candidats.

L'évaluation des candidats

Comme nous venons de le voir, une entrevue structurée permet d'évaluer tous les candidats de la même façon, selon des critères préétablis. Lorsque vous rédigez vos questions, vous devez penser à la façon dont vous évaluerez les réponses. Il vous faut donc réfléchir aux problèmes suivants :

- Sur quelle échelle évaluer les réponses ?
- Quelle réponse ou quel comportement mérite la cote la plus élevée de l'échelle ?
- Quelle réponse ou quel comportement mérite la cote la plus basse ?

La Boîte à outils ci-après présente un exemple d'échelle d'évaluation de la compétence « Orientation client ».

Ainsi, parallèlement au guide d'entrevue, vous devez prévoir une **grille d'évaluation** des candidats pour chacune des questions, chacune des mises en situation et chacun des jeux de rôle. Cette grille, que vous remplissez après chaque rencontre, vous permet de comparer les réponses des candidats et vous évite de vous laisser influencer par une impression générale, positive ou négative.

Boîte à outils

Un exemple d'échelle d'évaluation

	Compétence absente	Compétence partiellement démontrée	Compétence bien démontrée	Compétence fortement démontrée	
Ne fait aucun effort supplémentaire pour satisfaire le client.	0	1	2	3	Considère tous les arguments avancés par le client.
Ne pose aucune question supplémentaire.	0	1	2	3	Pose des questions au client.
Est impoli ou impatient avec le client.	0	1	2	3	Reste poli et courtois avec le client.
Émet une opinion ou un jugement sur le client.	0	1	2	3	Ne juge pas le client.

La préparation logistique des entrevues

Vous avez choisi les personnes que vous souhaitez rencontrer en entrevue, rédigé les questions, préparé votre guide d'entrevue et votre grille d'évaluation. Vous êtes maintenant presque prêt à recevoir les candidats. Vous trouverez dans la Boîte à outils ci-dessous quelques conseils pratiques pour que les entrevues soient efficaces.

Boîte à outils

Quelques conseils pour la préparation des entrevues

- Confirmez la date et l'heure de l'entrevue avec chaque candidat. Prévoyez une période d'au moins 15 minutes entre les rencontres pour rattraper un retard ou prolonger l'entrevue, le cas échéant.
- Vérifiez que le candidat connaît l'adresse de l'entreprise et sait comment s'y rendre. Fournissez-lui les renseignements pratiques dont il pourrait avoir besoin (stationnement, transports en commun, etc.).
- Assurez-vous qu'une personne sera présente pour accueillir les candidats. Prévenez les personnes concernées (préposé au stationnement, gardien de sécurité, réceptionniste, secrétaire) de la venue des candidats.
- Prévoyez un endroit confortable où les candidats pourront attendre l'entrevue.
- Pour l'entrevue, prévoyez un endroit privé et suffisamment spacieux, comme une salle de réunion.
- Si la rencontre doit avoir lieu dans votre bureau, assurez-vous de ne pas être dérangé.
- Convoquez les membres du comité, s'il y en a un. Envoyez-leur les CV retenus, la description du poste, les critères de sélection, le guide d'entrevue et la grille d'évaluation.
- S'il y a un comité de sélection, entendez-vous avec les autres membres pour vous répartir les questions, de sorte que chacun parle à tour de rôle.

Le déroulement des entrevues

Rappelez-vous que c'est avec l'expérience que vous acquerrez de l'habileté à mener des entrevues de sélection. Il est normal que vous soyez nerveux au moment de vos premières rencontres. La préparation que nous avons évoquée dans les parties précédentes est alors la meilleure garantie de succès.

C'est lorsque vous allez chercher le candidat pour le conduire à la salle où se déroulera l'entrevue que vous établissez le premier contact avec lui. Profitez-en pour lui souhaiter la bienvenue, le remercier de s'être déplacé et discuter de choses et d'autres, afin de le mettre à l'aise.

L'entrevue se déroule ensuite selon le guide qui a été préparé. Posez les questions que vous avez rédigées et utilisez les questions complémentaires au besoin, en vous gardant de tout jugement *a priori* sur le candidat. Encouragez-le à répondre, mais gardez toujours la maîtrise de l'entrevue. Il s'agit d'un des plus grands défis de cette étape. En effet, certains candidats sont peu loquaces et doivent constamment être relancés, tandis que d'autres sont très volubiles et cherchent, consciemment ou non, à prendre les commandes de l'entrevue. Certains sont nerveux et ont besoin d'être rassurés, tandis que d'autres semblent très sûrs d'eux. La Boîte à outils de la page suivante présente quelques trucs pour garder la maîtrise de l'entrevue.

Lorsque vous avez posé toutes les questions prévues et que vous êtes satisfait des réponses obtenues, vous pouvez laisser la parole au candidat. Encouragez-le à vous adresser toutes les questions qu'il se pose au sujet de l'entreprise et du poste à pourvoir.

Finalement, il est temps de conclure l'entrevue. Remerciez de nouveau le candidat d'avoir accepté de vous rencontrer et donnez-lui les détails concernant la suite du processus de sélection : la date à laquelle il peut s'attendre à recevoir une réponse, la forme que prendra cette réponse, les étapes à venir. Demandez-lui également de fournir les coordonnées de personnes auprès desquelles faire la vérification des références professionnelles et de signer le formulaire de consentement à ce sujet. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'entrevue, lorsqu'elle est bien préparée, permet de vérifier plusieurs compétences des candidats. Il n'en demeure pas moins que certains critères sont difficiles à examiner. Prenons l'exemple d'un poste qui requiert une certaine forme physique ; l'entrevue ne permettra pas de vérifier cet aspect. Pour évaluer les compétences difficiles à mesurer en entrevue, vous pouvez donc avoir recours à des tests, qui sont présentés à la section suivante.

5.4.2 Les tests de sélection

Test de sélection
Épreuve dont la nature peut varier et qui vise à mesurer certaines compétences ou qualités.

Les **tests de sélection** servent généralement à recueillir des renseignements complémentaires à l'entrevue. Il en existe une multitude correspondant aux différentes dimensions que l'on cherche à évaluer, selon le profil de compétences dressé. Le but du recours à un ou à plusieurs tests de sélection est de mesurer plus exactement l'adéquation entre les compétences du candidat et le profil établi pour le poste. Nous présentons ici les tests les plus courants. Notez cependant que certains tests de sélection complexes, notamment les tests de personnalité, sont conçus et administrés par des entreprises spécialisées dans le domaine. Si vous souhaitez en utiliser, il est préférable que vous reteniez les services d'une telle entreprise.

Les tests de connaissances

Les **tests de connaissances**, comme les examens de certification des ordres professionnels, ont pour but d'évaluer ce que le candidat sait d'un domaine particulier. Dans un contexte de sélection, ils sont utiles lorsque le profil de compétences comporte des connaissances précises que ne peut garantir la seule détention d'un diplôme.

Imaginez que vous cherchiez à pourvoir un poste de secrétaire pour lequel vous exigez une parfaite maîtrise de la grammaire et de l'orthographe françaises. Les CV des candidats à eux seuls ne permettent pas d'évaluer cette compétence, car ils contiennent peu de tournures complexes. Quant à l'entrevue, si elle vous donne l'occasion de vérifier la qualité

Boîte à outils

Quelques trucs et astuces pour garder la maîtrise de l'entrevue

Si le candidat est…	Vous pouvez…
très nerveux	prendre quelques minutes pour parler de choses et d'autres. faire comprendre au candidat qu'il est normal d'éprouver une certaine nervosité. faire preuve d'empathie. préciser que le but de l'entrevue est de le connaître, pas de le piéger. laisser au candidat le temps de réfléchir avant de répondre. rassurer le candidat.
très volubile	utiliser des expressions comme « exemple précis », « description brève ». indiquer que vous ne souhaitez qu'un exemple. reprendre les commandes en posant la question suivante. diriger les réponses par des questions complémentaires. demander au candidat d'être plus concis dans ses réponses.
peu loquace	laisser au candidat le temps de réfléchir avant de répondre. rester silencieux, sans regarder le candidat. éviter d'interrompre le candidat. encourager le candidat : – par des hochements de tête ; – par des mots d'encouragement (par exemple, « C'est intéressant »).
non qualifié pour le poste	garder un comportement professionnel en poursuivant l'entrevue. abréger certaines questions ou mises en situation, surtout s'il vous apparaît clairement que le candidat ne saura pas y répondre. vérifier, en posant d'autres questions que celles qui étaient initialement prévues, si le candidat est qualifié pour d'autres postes.

du français oral des candidats, elle ne vous informe pas sur leur orthographe. Un test de français s'avère alors la meilleure solution pour mesurer cette compétence.

Il existe autant de tests que de connaissances à mesurer. Certains tests sont conçus par des organismes ou des entreprises privées qui les revendent ; d'autres sont créés sur mesure par les entreprises en fonction de leurs besoins propres. Quel que soit le type de test que vous souhaitez employer, assurez-vous qu'il permet de mesurer les dimensions précises figurant dans le profil de compétences. Reprenons l'exemple du test de français : celui que vous ferez passer aux candidats ne sera pas le même selon qu'il s'agit d'un poste de secrétaire médicale ou de secrétaire juridique, car le vocabulaire utilisé n'est pas le même.

Comme ils fournissent des données objectives, généralement sous la forme d'une note chiffrée, les tests de connaissances sont habituellement bien acceptés par les candidats, et les décisions qui en découlent se justifient aisément. Par ailleurs, ils sont assez peu onéreux à concevoir et à administrer, d'autant plus que certains sont accessibles gratuitement. Leur principal défaut est de ne mesurer que des connaissances théoriques. Ils demeurent assez abstraits et ne fournissent aucune information sur la façon dont un candidat met en application ses connaissances, contrairement aux tests de performance.

Les tests de performance

Les **tests de performance** visent à faire effectuer au candidat une partie du travail qu'exige le poste à pourvoir. Reprenons l'exemple du poste de secrétaire : outre le test de connaissances en français, vous pouvez prévoir un test de saisie au clavier. Vous mettez ainsi le candidat dans une situation identique à celle qu'il vivra lorsqu'il sera embauché, de façon à pouvoir évaluer la qualité réelle de son travail.

Les tests de performance sont généralement réservés aux composantes manuelles des compétences requises pour un poste, qui sont facilement observables. Comme ils sont propres au contexte de l'entreprise, il est préférable de les concevoir à l'interne plutôt que de les acheter à une firme externe. Cela permet de les modeler très précisément sur les conditions de travail réelles, tout en limitant les coûts. En revanche, leurs coûts d'administration peuvent être élevés, car de tels tests nécessitent, par exemple, de mobiliser un équipement habituellement réservé à d'autres fins.

Très réalistes, ces tests permettent de bien prédire la performance en emploi des candidats. Ces derniers les acceptent d'ailleurs d'autant mieux qu'ils peuvent ainsi se faire une idée précise de ce qui les attend s'ils sont embauchés. En outre, les résultats sont faciles à justifier et les risques de discrimination ou de tricherie sont minimes. Cependant, les tests de performance ne peuvent être utilisés que pour des tâches précises, dont le résultat est observable et mesurable sur une courte période de temps.

Si les tests de connaissances servent à mesurer des savoirs, et les tests de performance, des savoir-faire, aucun des deux ne permet de mesurer des savoir-être. Si le profil de compétences du poste à pourvoir comporte des attitudes essentielles, vous pouvez vous tourner vers les tests de personnalité.

Les tests de personnalité

Comme leur nom l'indique, les **tests de personnalité** évaluent les traits de caractère ou la personnalité des candidats. Ils sont le plus souvent réservés aux postes de professionnels et de cadres, dont les caractéristiques personnelles constituent une partie importante des compétences recherchées.

Il existe de nombreux tests de personnalité, servant à mesurer différents aspects du caractère. Si vous souhaitez utiliser ce genre de tests dans un processus de sélection, vous devez donc définir avec soin les traits de personnalité que vous recherchez. C'est d'autant plus important que ces tests coûtent cher, car ils sont généralement administrés et interprétés par des firmes externes de psychologues industriels.

Il est souvent réconfortant pour un recruteur de recourir à un test de personnalité qui peut confirmer certaines impressions laissées par l'entrevue. Cependant, soyez conscient que ce genre de test n'est pas infaillible. Les mesures de la personnalité ne sont liées à la performance dans l'emploi que si elles reposent sur une analyse rigoureuse du poste et si elles sont convenablement effectuées. Par ailleurs, le lien entre le test et les compétences requises par l'emploi n'est pas toujours évident, de sorte que les résultats et les décisions qui en découlent sont parfois difficiles à justifier. Enfin, certains tests de personnalité ont été taxés de discrimination. Il faut donc faire preuve de précaution dans leur utilisation.

Les tests d'aptitudes physiques

Il arrive que le profil de compétences d'un poste comprenne certaines capacités physiques. Ces dernières sont impossibles à vérifier d'après un CV ou une entrevue de sélection. Seuls des **tests d'aptitudes physiques** conviennent alors. Cependant, de tels tests peuvent avoir un effet négatif sur les personnes appartenant à des groupes protégés par les lois contre la discrimination, notamment les femmes et les personnes handicapées. Il est donc primordial, avant d'y recourir, de s'assurer que leur réussite constitue bien une exigence professionnelle justifiée (voir le **chapitre 2**).

Les types de tests d'aptitudes physiques varient en fonction des exigences des postes. Ils peuvent porter sur la rapidité, l'endurance, la vision, la capacité à porter des charges, la coordination, etc. Les organisations les conçoivent le plus souvent à l'interne. Bien acceptés par les candidats, ils permettent effectivement de prédire la performance future dans l'emploi.

Si l'on résume, vous avez à votre disposition plusieurs tests pour évaluer les compétences des candidats. Le **tableau 5.3** rappelle les conditions d'utilisation de chaque catégorie de test.

Notons que chacun de ces types de tests mesure une facette particulière des candidats et qu'aucun n'est parfait. C'est pourquoi un processus de sélection peut inclure plusieurs tests.

Tableau 5.3 Les conditions d'utilisation des tests

Vous pouvez utiliser le test suivant :	Lorsque…
test de connaissances	vous cherchez à mesurer des connaissances théoriques. vous voulez vous assurer que l'évaluation sera bien acceptée par les candidats. vous cherchez à obtenir une note objective, chiffrée. vous disposez d'un budget limité. vous souhaitez utiliser des tests faciles à interpréter.
test de performance	vous voulez vous assurer que l'évaluation sera bien acceptée par les candidats. vous disposez d'un budget limité. vous souhaitez utiliser des tests dont les résultats se justifient aisément. vous cherchez à limiter les risques de discrimination et de tricherie.
test de personnalité	vous cherchez à confirmer des impressions laissées par l'entrevue. vous vous êtes assuré qu'il y a réellement, dans l'emploi en question, un lien entre la personnalité et la performance.
test d'aptitudes physiques	vous êtes en mesure de démontrer que les capacités physiques représentent une exigence professionnelle justifiée pour le poste en question. vous voulez vous assurer que l'évaluation sera bien acceptée par les candidats. vous disposez d'un budget modéré pour la conception du test.

Le choix des tests

Ainsi, plusieurs tests ou combinaisons de tests permettent d'évaluer adéquatement les candidats. Cependant, certains coûtent cher. En tant que gestionnaire, vous devez bien peser le pour et le contre avant d'y recourir. Le profil de compétences recherché pour le poste est alors votre point de départ essentiel. Lorsqu'une entrevue ne permet pas de mesurer l'ensemble des compétences, il vous faut envisager l'utilisation d'un ou de plusieurs tests. Les questions à vous poser sont les suivantes :

- Quelles sont les compétences recherchées ?

- Ces compétences peuvent-elles être mesurées au cours d'une ou de plusieurs entrevues ?

- Peuvent-elles être mesurées au moyen d'un ou de plusieurs tests ?

Pour illustrer l'utilisation des différents tests, prenons l'exemple de Michel, propriétaire d'une entreprise privée de sécurité dans la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante.

Au cœur de l'action

Ancien policier de la Sûreté du Québec, Michel Denault vient de fonder son entreprise de sécurité. Il s'est donné la mission d'aider les organisations à améliorer leur sécurité. Son activité principale consiste à louer les services de ses agents de sécurité pour des contrats à long terme ou pour des événements ponctuels.

Le choix des agents de sécurité est d'une importance capitale pour Michel. Au cours de ses années à la Sûreté du Québec, il a été à même de constater qu'un agent doit posséder beaucoup plus que des connaissances en techniques policières : il doit aussi être capable d'analyser une situation et de porter un jugement sur la nécessité d'intervenir ; pouvoir bien supporter les situations stressantes ; avoir l'esprit d'initiative pour intervenir rapidement ; et être en bonne condition physique. En outre, comme ses clients se situent principalement dans la région montréalaise, Michel cherche des agents aptes à s'exprimer tant en français qu'en anglais. Il a ainsi dressé la liste de compétences suivante :

- Connaissance des techniques policières
- Connaissance fonctionnelle du français
- Connaissance fonctionnelle de l'anglais
- Excellente condition physique
- Excellente capacité d'analyse et de jugement
- Autonomie et initiative
- Tolérance au stress
- Absence d'antécédents judiciaires

Michel pourra s'assurer de la connaissance des techniques policières en demandant un DEC en techniques policières et en posant des questions en entrevue. En ce qui concerne le français et l'anglais, il pourra poser des questions en entrevue dans les deux langues pour en mesurer la connaissance fonctionnelle. Ayant passé le Test d'aptitudes physiques de la Sûreté du Québec, il se sent par ailleurs en mesure de l'adapter à son propre contexte pour évaluer la condition physique de ses futurs agents.

Cependant, pour l'évaluation des capacités et des attitudes, telles que l'analyse et le jugement, l'autonomie et l'initiative ainsi que la tolérance au stress, Michel hésite. Les corps policiers peuvent se permettre de soumettre les candidats à des centres d'évaluation complets, mais lui ne dispose pas des mêmes moyens financiers. Un test psychométrique lui semble néanmoins indispensable, malgré son coût d'environ 1500 $ par candidat. Pour limiter les frais, Michel décide de n'y soumettre que les candidats qui auront passé avec succès l'entrevue et le test d'aptitudes physiques.

Cet exemple montre que les moyens financiers constituent un deuxième élément important à prendre en compte pour l'utilisation des tests de sélection. Comme gestionnaire, vous devez vous demander si l'information supplémentaire que vous apporteront ces tests justifie les dépenses. Dans le cas de Michel, il ne fait aucun doute que l'évaluation des traits de personnalité des candidats est primordiale. Engager un candidat qui ne saurait pas résister au stress, par exemple, pourrait avoir des conséquences dramatiques sur la prestation des services de sécurité. Michel ne peut se permettre de mal évaluer cette dimension.

5.4.3 La vérification des antécédents

À l'issue des entrevues et des tests, vous avez recueilli un certain nombre de données sur les candidats. Toutefois, êtes-vous certain qu'elles sont bien exactes ? Quand on sait que jusqu'à 75 % des candidats fournissent des renseignements trompeurs, voire mensongers, dans leur curriculum vitæ ou en entrevue, on comprend qu'une vérification s'impose (Douyere *et al.*, 2016).

Le passé professionnel est l'élément le plus fréquemment vérifié au cours d'un processus de sélection. Vous pouvez également examiner d'autres aspects, comme l'existence d'un dossier criminel. Quelle que soit l'information que vous souhaitez confirmer, vous devez respecter les dispositions légales qui protègent le candidat :

- D'une part, conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, vous devez obtenir un consentement écrit du candidat pour la vérification des antécédents (voir le **chapitre 2**). Idéalement, vous devriez faire signer le formulaire de consentement à l'issue de l'entrevue, de façon à avoir tous les documents en main

lorsque vous serez prêt à faire vos démarches. L'annexe de ce chapitre propose un exemple de formulaire de consentement.

- D'autre part, vous ne pouvez vérifier que les renseignements qui constituent, de façon claire et raisonnable, une exigence professionnelle justifiée. Prenons l'exemple des antécédents judiciaires : si cette exigence est justifiée pour un poste d'éducateur en garderie, afin d'éviter d'embaucher une personne condamnée pour pédophilie, elle ne l'est pas pour un poste de commis d'épicerie.

Les antécédents professionnels

Vérifier les **antécédents professionnels** exige peu de temps et permet de réduire de façon importante le risque d'erreurs de sélection. Il est donc fortement recommandé de prendre le temps de le faire. L'idéal est de demander au candidat de fournir les coordonnées de deux ou trois personnes, autant que possible des superviseurs, qui sont en mesure d'évaluer ses compétences professionnelles et qui constituent donc des références.

Avant de joindre les personnes en question, prenez le temps de réfléchir à ce que vous voulez savoir exactement : avez-vous des doutes au sujet d'une compétence particulière ? Y a-t-il une compétence que vous avez eu du mal à évaluer en entrevue ? Y a-t-il des compétences sur lesquelles vous disposez de renseignements contradictoires ? Souhaitez-vous vérifier les raisons pour lesquelles le candidat a quitté son emploi précédent ? Une fois que vous avez dressé la liste des éléments à vérifier, notez dans une grille les questions que vous souhaitez poser à votre interlocuteur. La Boîte à outils de la page suivante vous en fournit un exemple.

Une fois la grille établie, il ne vous reste plus qu'à téléphoner aux personnes concernées. Notez cependant que ceux et celles dont vous avez obtenu les coordonnées ne sont pas toujours exempts de biais. Ils doivent donc constituer une source d'information parmi d'autres sur les candidats, pas la seule.

Les autres antécédents

Si vous pouvez aisément vérifier vous-même les antécédents professionnels des candidats, il n'en est pas forcément de même d'autres types d'antécédents, dont la vérification requiert plus de temps et, parfois, plus de connaissances spécifiques. Ainsi, pour vérifier le passé criminel ou le dossier de crédit, il est préférable de vous adresser à une entreprise spécialisée. Cela vous coûtera quelques centaines de dollars, mais vous serez assuré de la qualité du travail.

Reprenons l'exemple de Michel Denault et de son entreprise de services de sécurité dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Pour des agents de sécurité, le fait de ne pas posséder d'antécédents judiciaires est une exigence professionnelle justifiée. En tant qu'ancien policier, Michel Denault se sent apte à faire lui-même ce genre de vérification. Il sait qu'il peut, pour cela, communiquer avec le Service de police de la Ville de Montréal, qui a une unité spécialement créée pour répondre à ce type de demandes.

Ainsi, le processus d'évaluation des candidats mis en place par Michel Denault comporte les étapes suivantes :

1. Vérification des CV pour éliminer les candidats qui ne possèdent pas de DEC en techniques policières.
2. Entrevue visant à vérifier les connaissances linguistiques et la maîtrise des techniques policières.
3. Test d'aptitudes physiques pour vérifier la forme physique des candidats.
4. Test psychométrique pour tous les candidats ayant passé avec succès les étapes précédentes.
5. Vérification des antécédents judiciaires.

Boîte à outils

Un exemple de grille d'entrevue de vérification des antécédents professionnels

Titre du poste : _____
Nom du candidat : _____
Nom et titre de la personne appelée : _____
Lien avec le candidat : _____
Entreprise contactée pour la référence : _____
Nom du recruteur : _____
Date de l'entrevue : _____

Introduction

- Se présenter : nom, titre du poste occupé, nom de l'entreprise.
- Indiquer le but de l'appel et sa durée.
- S'assurer que l'interlocuteur est disponible pour répondre aux questions ; au besoin, fixer un rendez-vous.
- Sur demande, fournir le formulaire de consentement signé par le candidat.

Questions

- M. Untel nous a indiqué qu'il avait travaillé dans votre entreprise de ____ à ____. Ces dates sont-elles exactes ?
- Quel était le titre de son poste exactement ?
- Quelles étaient ses principales responsabilités ?
- Quelles sont les principales forces de M. Untel ? Pouvez-vous me donner des exemples de comportements manifestant ces forces ?
- Quelles dimensions M. Untel doit-il améliorer, selon vous ? Pouvez-vous me donner des exemples de comportements pour illustrer vos propos ?
- En entrevue, M. Untel a déclaré qu'il avait participé à un projet sur _____. Quelles étaient exactement ses responsabilités dans le cadre de ce projet ?
- Le poste que nous avons à combler requiert _____. M. Untel a-t-il démontré cette compétence lorsqu'il travaillait chez vous ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Pour quelles raisons M. Untel a-t-il quitté votre entreprise ?
- Si vous en aviez l'occasion, est-ce que vous embaucheriez de nouveau cette personne ?
- ☐ Oui ☐ Non. Pourquoi ? _____
- Y a-t-il d'autres renseignements que vous aimeriez nous communiquer au sujet de M. Untel ?

Conclusion

Remercier l'interlocuteur.

Recommandation au sujet du candidat

☐ Commentaires positifs
☐ Commentaires nuancés, poursuite des vérifications

Remarques

_____

_____

Vous pouvez également être tenté de vérifier la présence de votre candidat sur les réseaux sociaux. Bien qu'il s'agisse d'une pratique très répandue, elle soulève de nombreux enjeux légaux et éthiques. N'oubliez pas que vous devez obtenir l'autorisation du candidat pour recueillir à son sujet des renseignements qui ne sont pas publics. Par ailleurs, les données personnelles présentes sur les réseaux sociaux concernent souvent des critères protégés par les chartes des droits et libertés. Par exemple, une page Facebook peut révéler le fait qu'un candidat a des enfants. Avant d'entrer le nom d'un candidat dans un moteur de recherche, posez-vous la question suivante : les renseignements que vous allez recueillir sont-ils réellement pertinents pour évaluer ses compétences pour l'emploi ?

5.4.4 La décision finale

Une fois le processus d'évaluation des candidats terminé, vous avez en main toutes les données nécessaires pour classer les candidats et prendre votre décision finale. C'est à vous, comme gestionnaire, que revient le choix ultime. En effet, c'est vous qui aurez à travailler le plus étroitement avec le candidat et qui assumerez la responsabilité de le former ou de le guider dans sa carrière.

Il arrive que les renseignements recueillis sur un candidat soient contradictoires. Par exemple, l'entrevue s'est très bien déroulée, mais le candidat a obtenu des scores moyens aux tests. Une fois encore, c'est à vous, superviseur du poste à pourvoir, qu'il incombe d'évaluer l'importance des différentes sources d'information. Notez cependant qu'une candidature qui génère trop de données contradictoires est risquée et qu'il est parfois préférable de ne pas pourvoir un poste plutôt que d'embaucher un mauvais candidat.

Que se passe-t-il si aucun des candidats ne vous semble répondre aux exigences du poste ? Plusieurs choix s'offrent à vous :

- Vous pouvez prendre le risque d'embaucher un candidat ne répondant pas parfaitement à vos attentes. Il s'agit d'un choix délicat. De façon générale, il est préférable de n'embaucher personne plutôt que d'accueillir dans une équipe quelqu'un qui aura du mal à s'intégrer, qui risquera de créer des conflits, ou encore qui démissionnera ou que l'on devra congédier au bout de quelques semaines seulement. Dans le doute, vous pouvez prévoir une période d'essai pendant laquelle vous serez en mesure de mettre unilatéralement fin au contrat de travail si vous constatez que le candidat ne répond pas à vos attentes (voir le **chapitre 2**). Bien que la situation ne soit pas idéale, cela permet de corriger rapidement une erreur de sélection.
- Vous pouvez réexaminer les candidatures écartées au cours du processus, afin de déterminer s'il est possible de reconsidérer certaines d'entre elles. Cependant, cette solution peut être délicate si les personnes ont déjà été averties qu'elles n'étaient pas retenues.
- Vous pouvez recommencer l'ensemble du processus de dotation, en revoyant et en essayant d'améliorer les décisions qui ont été prises. C'est le moment, par exemple, d'évaluer si la stratégie de recrutement a été judicieuse.

5.5 L'embauche

Une fois que vous avez arrêté votre choix sur un candidat, il ne vous reste plus qu'à le prévenir et à lui faire une offre d'emploi. Cette conversation téléphonique doit être suivie de l'envoi d'une lettre qui contient le contrat de travail, précise la date à laquelle le candidat doit donner sa réponse et celle à laquelle il entrera en fonction ainsi que, le cas échéant, les conditions préalables, comme l'adhésion à une association ou la passation d'un **examen médical**.

En effet, en tant qu'employeur, vous avez le droit de vous assurer qu'un employé ne souffre pas d'un problème de santé qui l'empêcherait d'accomplir ses tâches. Cependant, pour éviter que des candidats soient écartés du processus de sélection pour une raison médicale n'ayant pas de lien avec l'emploi, il est préférable de n'exiger un examen qu'une fois le choix final effectué. Vous devez alors faire affaire avec une clinique spécialisée dans les examens pré-embauche et assumer les frais. Lorsque vous êtes assuré que le candidat à qui vous venez de proposer un emploi est bien apte à en accomplir les tâches, vous pouvez finaliser l'offre.

Si le poste fait partie d'une unité d'accréditation, les conditions d'embauche et de travail figurent dans la **convention collective** négociée par le syndicat au nom des salariés (voir le **chapitre 3**). L'offre d'emploi doit alors être accompagnée d'une copie de la convention collective. Aucune négociation individuelle ne peut avoir lieu sur les clauses couvertes par la convention.

Si le poste n'est pas syndiqué, le contenu du **contrat de travail** peut être négocié individuellement ; à défaut, la lettre d'embauche tiendra lieu de contrat. Comme nous l'avons vu au **chapitre 2,** celui-ci est régi par différents textes de loi qui stipulent les conditions

minimales d'embauche. Ces textes n'abordent cependant pas de façon exhaustive le contenu d'un contrat individuel de travail. Les parties peuvent donc s'entendre sur le contrat à condition de ne pas aller à l'encontre de l'ordre public ou de dispositions légales existantes. De façon générale, une lettre d'embauche ou un contrat de travail doit minimalement inclure le titre du poste et ses principales responsabilités, la rémunération, la date d'entrée en fonction, les heures travaillées et la durée du contrat. Si vous n'avez pas l'habitude de rédiger de tels documents, il est préférable de vous adresser à un avocat qui vous aidera à écrire un contrat type.

Faire une offre d'emploi ne signifie pas que le processus de sélection est terminé. Le candidat peut en effet vouloir négocier les termes de son contrat de travail. Pour cela, vous devez disposer des quatre types de renseignements suivants :

- **Renseignements sur le poste** – La négociation portant habituellement sur la rémunération, les horaires de travail et les congés, vous avez intérêt à connaître le positionnement salarial du poste et des postes comparables dans l'organisation, la rémunération directe et indirecte du dernier titulaire du poste, les conditions d'embauche non salariales offertes par l'organisation à d'autres candidats, et les conditions salariales et autres offertes sur le marché pour un poste similaire (voir à ce sujet le **chapitre 6**).
- **Renseignements sur le candidat** – Au cours du processus de sélection, vous avez sans doute obtenu des renseignements sur les attentes salariales du candidat ou sur les raisons qui l'ont poussé à quitter son dernier emploi ou qui l'ont motivé à postuler chez vous.
- **Renseignements sur le processus de sélection** – Le contexte particulier de la dotation, comme l'existence d'une pénurie de main-d'œuvre ou l'urgence de pourvoir le poste, peut influer sur votre pouvoir de négociation. L'existence d'un deuxième candidat aux compétences presque aussi bonnes que celles du premier peut également vous influencer.
- **Renseignements sur votre mandat de négociation** – Vous ne pouvez pas négocier sans avoir obtenu de la direction un mandat de négociation, c'est-à-dire des directives précises fixant une marge de négociation. Si vous êtes vous-même le directeur de l'entreprise, votre marge de négociation dépend des moyens financiers de votre organisation, de l'urgence de pourvoir le poste et du respect de l'équité interne, c'est-à-dire entre les employés (voir le **chapitre 6**).

Armé de tous ces renseignements, vous êtes prêt à rencontrer le candidat et à négocier avec lui les conditions de son embauche. Notez que la négociation peut porter sur toute condition d'embauche, tant que vous ne sortez pas du cadre légal. Comme employeur, vous avez intérêt à ne pas vous limiter aux questions salariales, mais à offrir plutôt des avantages auxquels le candidat accorde de la valeur. Par exemple, s'il doit déménager pour venir travailler dans votre entreprise, payer ses frais de déménagement peut faire pencher la balance en votre faveur. La signature du contrat de travail officialise l'entente et transforme le candidat en un employé à part entière. Il ne vous reste plus qu'à lui faire bon accueil.

5.6 L'accueil du nouvel employé

L'arrivée dans un nouveau poste est, pour la recrue, une source de joie, mais aussi d'appréhension. C'est à vous, gestionnaire, que revient la lourde tâche de veiller à ce que tous les efforts investis dans le recrutement et la sélection de cette personne ne se soldent pas par une démission précipitée. Vous devez tout mettre en œuvre pour que l'organisation réponde aux attentes, souvent élevées, du nouvel employé.

L'accueil d'une recrue ne s'improvise pas. Il commence bien avant son premier jour de travail et peut concerner plusieurs personnes. Généralement, le service des ressources humaines se chargera des dimensions administratives, comme la rédaction des documents d'embauche ou la préparation de l'espace et des outils de travail. Pour votre part, en tant que gestionnaire du nouvel employé, il vous incombe de l'accueillir et, surtout, de lui expliquer ce qui est attendu de lui.

5.6.1 La préparation de l'arrivée du nouvel employé

Dès que la recrue a signé son contrat de travail, vous connaissez sa date d'entrée en fonction. Vous pouvez donc planifier son installation au travail : vous assurer que son bureau ou son espace de travail sera disponible le jour de son arrivée ; commander ses outils de travail, tels qu'un ordinateur ; configurer son poste téléphonique et sa boîte vocale ; acheter ses équipements de sécurité, s'il y a lieu ; faire imprimer ses cartes professionnelles ; etc.

Un nouvel employé reçoit toujours une multitude de documents au cours de sa première journée : contrat d'assurance collective, règlements de l'entreprise, convention collective, manuel de l'employé... Pour lui laisser le temps d'en prendre connaissance, vous pouvez les lui envoyer avant son entrée en fonction.

Informez également les différents services de l'entreprise de l'arrivée de la recrue. Plus important encore, avisez ses futurs collègues. Vous pouvez également demander à l'un d'eux d'agir comme mentor pour le nouvel employé, c'est-à-dire de l'aider à acquérir des connaissances, de le conseiller et de lui servir de modèle.

Enfin, veillez à vous libérer du temps au cours de la première journée de travail de votre subordonné. En effet, c'est vous, son superviseur, qui aurez le plus à faire au moment de son entrée en fonction.

5.6.2 Les premières journées du nouvel employé

Au cours des premières journées de la recrue, votre objectif est triple : vous assurer que la personne se sent la bienvenue ; lui fournir les renseignements nécessaires à sa compréhension de l'organisation et de son travail ; et finaliser la partie administrative de son embauche.

On conseille généralement au gestionnaire d'accueillir le nouvel employé en lui parlant de l'organisation. Une visite des lieux peut être une occasion agréable de discuter de l'entreprise et de faire les présentations auprès des collègues de travail. Ceux-ci peuvent alors convier le nouveau venu à prendre un café ou à aller manger avec le reste de l'équipe, pour favoriser son intégration.

Outre l'organisation, vous devez présenter à la recrue son travail proprement dit. Vous pouvez lui remettre la description du poste ou une copie du formulaire d'évaluation de la performance, s'il en existe un. Indiquez-lui également les ressources qui sont mises à sa disposition pour effectuer son travail et le nom des personnes qui pourront lui apporter de l'aide. Selon le contexte, vous pourriez devoir lui expliquer le fonctionnement des outils de travail, les règles de sécurité, etc.

La première journée de travail est par ailleurs l'occasion d'ouvrir ou de compléter le dossier administratif de l'employé. Cette tâche revient au service des ressources humaines lorsqu'il en existe un ou, dans les organisations de petite taille, à la personne responsable des dossiers du personnel. Il arrive parfois, en particulier dans les très petites entreprises, que le gestionnaire s'en charge. Cela consiste essentiellement à recueillir les données personnelles de l'employé pour compléter son dossier (adresse, numéro d'assurance sociale, date de naissance, personne à contacter en cas d'urgence, etc.) ; à décrire, le cas échéant, les avantages sociaux offerts ; à recueillir les renseignements pertinents pour les avantages sociaux (par exemple, nom du bénéficiaire de l'assurance-vie) ; à rappeler, au besoin, certaines procédures de l'organisation, comme la fréquence du versement des payes ; à remettre certains documents, comme le manuel de l'employé, la convention collective ou les règlements internes.

Enfin, si les employés de l'entreprise sont syndiqués, le délégué syndical rencontre le nouvel employé au cours de sa première journée pour l'accueillir, lui faire signer sa carte de membre, lui remettre son exemplaire de la convention collective s'il ne l'a pas déjà reçu, l'informer des séances de formation offertes dans son secteur de travail et l'encourager à participer aux organismes ou aux comités syndicaux. La Boîte à outils de la page suivante résume les tâches à effectuer le jour de l'arrivée d'un nouvel employé.

Boîte à outils

Les tâches à effectuer le jour de l'arrivée d'un nouvel employé

Le premier jour
- Aménager votre horaire de façon à être le plus libre possible.

Premiers pas
- Accueillir la recrue.
- Exposer les grandes lignes du processus d'orientation de la journée.
- Présenter la recrue à ses collègues.
- Présenter la recrue à son parrain ou à sa marraine.
- Faire visiter à la recrue son poste de travail ainsi que les autres sections du bureau et des installations, dont :
  - l'endroit où mettre ses affaires en lieu sûr (si ce n'est pas dans son bureau) ;
  - les endroits où ranger son manteau et son lunch, les toilettes ;
  - les endroits où se trouvent le photocopieur, le télécopieur, les fournitures, etc.

Survol de l'organisation
- Présenter un survol de l'organisation.
- Présenter l'organigramme.

Fonctions et responsabilités
- Passer en revue la description de poste de la recrue et les résultats attendus.
- Expliquer où se situe son poste par rapport aux autres postes de l'organisation.
- Préciser les attentes du premier jour (ex. : consulter le site Web de l'organisation, passer en revue un document donné).
- Préciser les tâches à accomplir durant la première semaine.
- Remettre à la recrue les rapports et l'information nécessaires à l'exécution de ses tâches et lui expliquer chaque document.

Attentes par rapport au travail
- Heures d'arrivée, de repas et de départ.
- Période d'essai.
- Procédures de sécurité, s'il y a lieu.

Administration
- Voir aux formalités administratives – paye et avantages sociaux.
- Préciser les choix concernant le stationnement.
- Fournir, au besoin, les mots de passe donnant accès au matériel.

Autres
- Passer en revue les procédures de santé et de sécurité au travail.
- Prévoir du temps pour que la recrue puisse aménager son poste de travail, passer en revue les documents distribués, etc.
- Inviter la recrue à dîner.
- Prévoir une tâche à lui faire exécuter la première journée.

Adapté de : Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (s.d.). *Liste de contrôle : orientation d'un nouveau membre du personnel*, hrcouncil.ca/docs/Modele_Liste_de_controle_de_lorientation.doc (page consultée le 16 septembre 2018).

5.6.3 Le suivi

Un programme d'accueil ne prend pas fin avec la première journée de travail de la recrue. Au cours des semaines suivantes, vous devez effectuer un suivi pour vous assurer que le nouvel employé s'intègre bien à son milieu. C'est également l'occasion pour vous de vérifier qu'il n'éprouve pas de difficultés dans son travail. Rappelez-vous, en effet, qu'un nouvel employé est soumis à une période d'essai, à l'issue de laquelle vous pouvez mettre fin unilatéralement et sans préavis à son contrat. Il est donc particulièrement important que vous effectuiez un suivi rigoureux afin d'établir les besoins éventuels de formation ou d'encadrement. Comme nous le verrons au **chapitre 7**, l'évaluation formelle de performance réalisée au terme de la période d'essai marque la fin de la période d'accueil et d'intégration de l'employé.

En un clin d'œil

Les activités d'accueil closent le processus de dotation et concluent la deuxième partie de ce livre, « S'entourer des meilleurs employés ». D'autres activités de gestion des ressources humaines prennent alors la relève pour veiller à ce que le nouvel employé contribue à long terme à la croissance de l'organisation. Elles font l'objet des chapitres suivants. Cependant, aucune d'elles ne pourra être menée de façon efficace si les individus embauchés ne conviennent pas. C'est pourquoi il est indispensable de suivre avec méthode et rigueur le processus de planification de la main-d'œuvre, de recrutement de candidats, de sélection et d'embauche des recrues. Vous disposez de différents outils pour votre prise de décision. La **figure 5.1** résume les différents aspects de la sélection et de l'embauche de nouveaux employés décrits dans ce chapitre.

Figure 5.1 Le gestionnaire et la sélection de candidats

Êtes-vous prêts ?

1. Quels sont les meilleurs outils pour évaluer les compétences des candidats ?

Plusieurs outils permettent d'évaluer les compétences des candidats. Dans l'absolu, aucun n'est meilleur que les autres. Le choix dépend des compétences à mesurer. Par exemple, si l'emploi exige des capacités physiques, un test d'aptitudes physiques est probablement le meilleur outil à utiliser. Comme les emplois demandent habituellement plus d'une compétence, il est souvent nécessaire d'avoir recours à une combinaison d'outils pour évaluer un candidat.

Consultez la section 5.4.

2. Comment tirer parti de l'entrevue de sélection ?

L'entrevue de sélection est l'outil le plus fréquemment employé pour évaluer les candidats à un poste. Cependant, si vous ne savez pas quelles questions poser, vous aurez du mal à juger les candidats. Pour tirer le meilleur parti de l'entrevue, vous devez au préalable dresser la liste des critères de sélection que vous chercherez à mesurer. Pour chacun des critères, préparez des questions portant sur le comportement passé du candidat. Assurez-vous que ce dernier répond en donnant des exemples précis de situations dans lesquelles il a recouru aux compétences qui vous intéressent. Si c'est nécessaire, utilisez des questions complémentaires pour obtenir des précisions. Vous pouvez également proposer des mises en situation ou des jeux de rôle pour obtenir des renseignements précis sur la réaction du candidat dans un contexte donné.

Consultez la section 5.4.1.

3. Dois-je faire passer des tests aux candidats ? Si oui, lesquels ?

La décision de faire passer des tests de sélection dépend des compétences à mesurer chez les candidats. Il existe plusieurs types de tests : les tests de connaissances, les tests de performance, les tests de personnalité et les tests d'aptitudes physiques. Chacun d'eux est adapté à un type de compétence particulier. Si vous souhaitez employer plus d'un test et mesurer plus d'une dimension chez les candidats, vous pouvez envisager d'utiliser un centre d'évaluation, combinant plusieurs tests de sélection. Des firmes externes peuvent les concevoir et les administrer pour vous. Il est possible que l'investissement vous fasse gagner en temps et en validité ce que vous dépenserez en argent. Toutefois, le choix dépend du type de poste à pourvoir et des moyens financiers de l'entreprise.

Consultez La section 5.4.2.

4. Quelles conditions d'embauche négocier avec un candidat ?

La quasi-totalité des conditions d'embauche se négocient, tant que vous ne sortez pas du cadre légal (voir les **chapitres 2 et 3**). Ne vous limitez pas au salaire : pensez à offrir des avantages importants pour le candidat afin de l'attirer. Par exemple, s'il doit déménager pour venir travailler dans votre entreprise, payer ses frais de déménagement peut faire pencher la balance en votre faveur, sans pour autant nuire à l'équité salariale interne de

votre organisation (**voir le chapitre 6**). Faites également preuve de flexibilité quant à la date d'entrée en fonction. Il vaut parfois mieux attendre une semaine ou deux que se priver de la recrue idéale.

Consultez la section 5.5.

5. Comment préparer l'arrivée du nouvel employé ?

En tant que gestionnaire, vous avez plusieurs démarches à faire avant même l'entrée en fonction de la recrue : avertir les personnes concernées, veiller à ce que le poste de travail et l'équipement soient disponibles, rassembler l'information nécessaire pour cette première journée. La date de l'entrée en fonction du nouvel employé est pour vous une journée bien remplie, puisque vous devez accueillir la personne, lui présenter l'organisation, lui décrire son poste et vos attentes spécifiques, et l'aider à remplir les formalités administratives. L'accueil ne s'arrête pas là car, en tant que superviseur, vous devez effectuer un suivi afin de vous assurer de l'adaptation à l'emploi de la recrue et de sa bonne intégration à l'entreprise.

Consultez la section 5.6.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Quel texte juridique a le plus d'influence sur le processus de sélection pour une entreprise de juridiction québécoise ? En quoi influe-t-il sur ce processus ?
2. Dans une PME au personnel non syndiqué possédant un poste de conseiller en ressources humaines, quelles personnes devraient être responsables des activités suivantes ?

   - Réception et tri des candidatures
   - Convocation des candidats retenus pour une entrevue de sélection
   - Rédaction d'une grille d'entrevue
   - Conception d'un test pour vérifier la maîtrise des logiciels Office
   - Rédaction du contrat individuel de travail
   - Accueil du nouvel employé au cours de sa première journée
3. Après avoir trié les candidatures que vous avez reçues pour un poste de réceptionniste, vous constatez que vous n'en avez retenu qu'une pour une entrevue et qu'elle est excellente d'après le CV. Est-ce suffisant ?
4. Quels objectifs le gestionnaire vise-t-il au cours d'une entrevue de sélection ?
5. Qu'est-ce qu'une bonne question d'entrevue de sélection ?

esapce ERPI
> Corrigé des questions de révision

6. Le candidat que vous rencontrez pour une entrevue de sélection répond de façon vague à vos questions. Que pouvez-vous faire ?
7. Décrivez les différentes catégories de tests de sélection.
8. Pourquoi est-il nécessaire de vérifier les antécédents d'un candidat ?
9. Quelle précaution juridique devez-vous prendre avant de vérifier les antécédents d'un candidat ?
10. Quelles sont les clauses principales d'un contrat individuel de travail ?

Argumentez !

1. Vous avez invité l'un de vos collègues à se joindre à vous pour les entrevues de sélection visant à trouver une nouvelle secrétaire. Après quelques minutes d'entretien avec une candidate, au cours desquelles vous avez posé les questions prévues, votre collègue demande à la jeune femme si elle a des enfants. Comment réagissez-vous ?
2. Vous venez d'obtenir le poste de directeur des ventes d'une PME spécialisée dans la fabrication d'équipement médical. Sachant que vous êtes à la recherche de représentants, le directeur des finances, un homme très apprécié qui a fait toute sa carrière dans l'entreprise, vous soumet le CV de son neveu, accompagné d'une lettre de recommandation très élogieuse. Malheureusement, rien, dans le CV, ne correspond au profil que vous avez dressé pour le poste. Que faites-vous ?
3. Vous avez enfin déniché le candidat idéal : il répond à tous les critères de sélection, s'est montré charmant lors de l'entrevue et a obtenu des résultats concluants aux tests que vous lui avez fait passer. Cependant, en examinant les résultats de l'examen médical de routine, vous constatez que le test de marijuana s'est révélé positif. Que faites-vous ?

Exercez-vous !

La clinique dentaire Beldan est à la recherche d'un ou d'une réceptionniste. Le poste à pourvoir est à temps plein, avec des heures de travail du lundi au jeudi, de 8 h à 19 h. À partir de la description de poste et de la liste des critères de sélection de la page suivante, déterminez la façon dont vous allez mesurer les compétences recherchées et construisez une grille d'entrevue de sélection avec une échelle ou une grille d'évaluation pour chacune des questions.

Description de poste
Clinique dentaire Beldan

Liste des critères de sélection

Titre du poste : Réceptionniste
Superviseur : Dr Beldan
Employés supervisés : Aucun
Date de révision : Juillet 2008

Sommaire :
Au sein de la clinique, le réceptionniste accueille les patients, ouvre et gère les dossiers, perçoit les sommes dues, répond au téléphone et fixe les rendez-vous.

Principales responsabilités	
Responsabilités et tâches	**Pourcentage de temps**
1. Accueil des patients : – Accueille les patients qui se présentent à la clinique. – Prend en note les renseignements fournis par les patients. – Vérifie l'exactitude de l'heure des rendez-vous. – Prévient le dentiste de l'arrivée des patients. – Invite les patients à entrer dans la salle de consultation ou à patienter dans la salle d'attente. – Informe les patients en cas de délais imprévus.	35 %
2. Gestion des dossiers des patients : – Ouvre les dossiers des nouveaux patients en notant dans le fichier informatique les données nécessaires les concernant. – Ouvre des dossiers papier. – Imprime les feuilles de renseignements généraux et les place dans les dossiers. – Produit les factures selon les indications du dentiste. – Demande le paiement à la compagnie d'assurance des patients, le cas échéant. – Perçoit les sommes dues. – Classe les dossiers.	25 %
3. Réception des appels téléphoniques : – Répond aux appels téléphoniques. – Fournit l'information demandée ou transfère les appels au dentiste. – Prend les messages en note.	15 %
4. Gestion des rendez-vous : – Fixe les rendez-vous selon les demandes des patients et les disponibilités du dentiste. – Note les rendez-vous dans le système informatique. – Envoie des lettres de rappel quatre semaines avant la date prévue, pour les rendez-vous annuels. – Téléphone aux patients deux jours avant leur rendez-vous pour le leur rappeler.	20 %
5. Effectue toute autre tâche connexe, à la demande de son superviseur.	5 %

Liste des critères de sélection

Critères	Définitions et justifications	Degré d'importance
Expérience de travail pertinente	La personne titulaire du poste doit connaître le fonctionnement général d'un commerce de détail ou d'un poste de réceptionniste, notamment en ce qui concerne l'accueil des clients et la facturation. La connaissance plus spécifique du fonctionnement d'une clinique est un atout. Ces connaissances pouvant s'acquérir au fil du temps, l'exigence pour ce poste est une expérience d'au moins six mois dans un commerce de détail ou à titre de réceptionniste. Une expérience en clinique médicale ou dentaire est un atout.	Important
Connaissance de l'informatique	La personne doit pouvoir saisir des données dans le système informatique et utiliser ce dernier pour calculer les montants dus. Bien que le système utilisé à la clinique soit relativement facile à apprendre, une connaissance générale de l'informatique est nécessaire.	Important
Jugement et initiative	La personne titulaire du poste doit faire preuve de jugement afin de déceler les situations pouvant être dangereuses pour la santé des patients, puis agir rapidement. Elle doit être en mesure de répondre aux demandes des patients sans déranger continuellement la marche normale de la clinique.	Indispensable
Écoute	La personne titulaire du poste doit bien écouter tous les éléments d'information fournis par les patients, de manière à pouvoir les transmettre précisément au dentiste.	Indispensable
Service aux clients	La personne titulaire du poste doit être courtoise et efficace dans le service à la clientèle, quelles que soient les exigences des patients. Elle doit garder son calme et faire preuve de patience en toute situation. Elle doit aussi se soucier d'offrir aux patients le meilleur service possible.	Indispensable
Sens de l'organisation	La personne titulaire du poste doit faire preuve d'organisation pour la gestion des rendez-vous et des rappels, ainsi que pour le classement et la tenue des dossiers.	Important
Connaissance d'usage du français et de l'anglais	La clientèle étant francophone et anglophone, le titulaire doit pouvoir s'exprimer oralement dans les deux langues.	Indispensable

Références

Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel*, 3e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 592 p.

Douyere, L., Mantione, F., et Valero, A. (2016). *7e étude sur les CV trompeurs*, Florian Mantione Institut, 33 p. En ligne : www.florianmantione.com/images/files/documents_commerciaux_FMI/etude_cv_trompeurs_7_fmi.pdf (page consultée le 16 septembre 2018).

Annexe 5.1

Formulaire de consentement à la vérification des antécédents

-

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Diffusion de l'information

Par la présente, je _____, consens d'une façon libre et éclairée, à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués à _____ _____ (nom de l'entreprise) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste de _____ ou pour tout autre poste similaire.

Je suis conscient que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible à toutes personnes de l'entreprise touchant au processus d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité requises durant cinq ans, à moins que j'en demande par écrit, la destruction.

_____ _____

Signature Date

Vérification des références

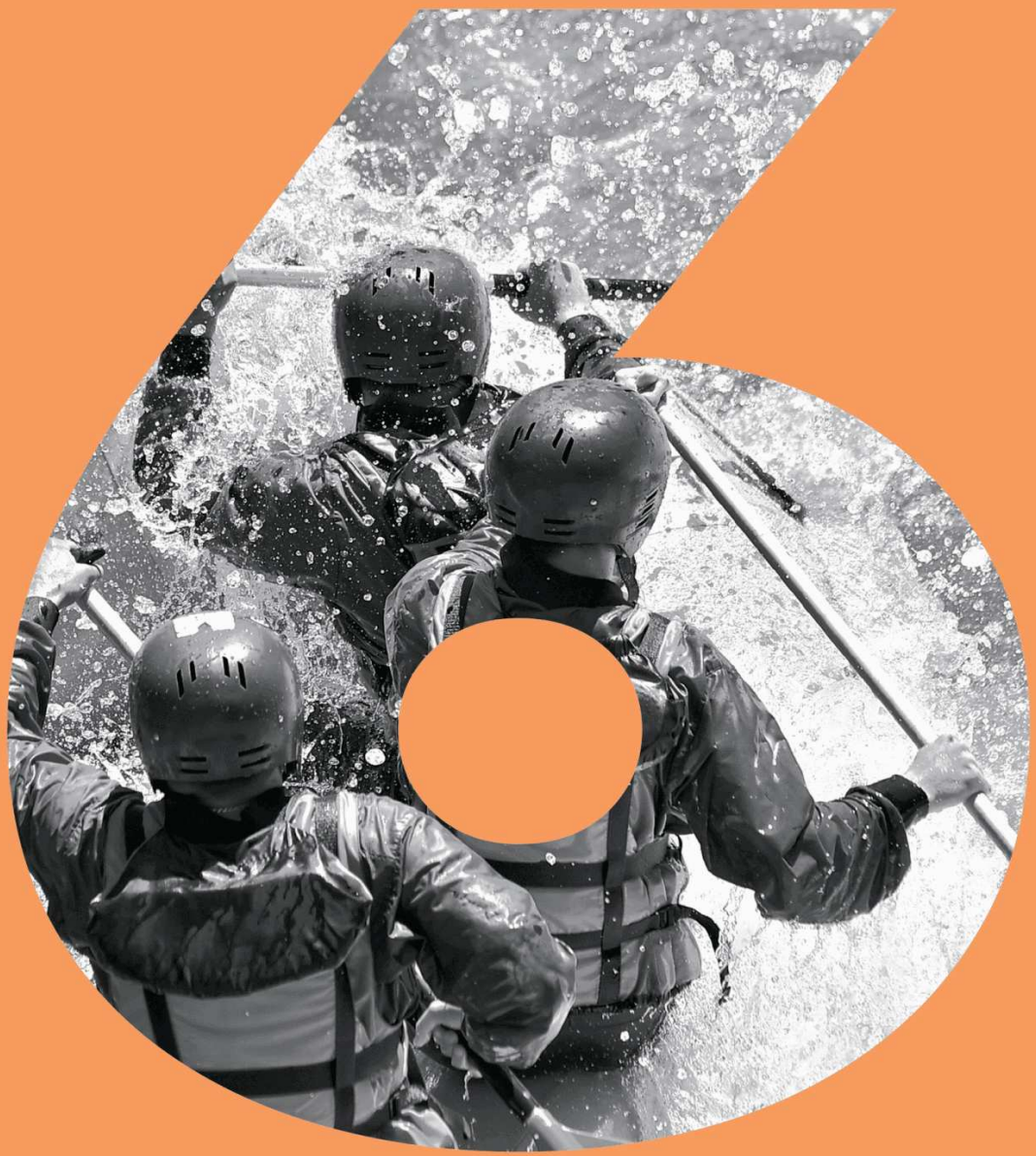
Par la présente, j'autorise _____ (nom de l'entreprise), à communiquer avec les personnes nommées ci-dessous afin d'obtenir des évaluations de mon rendement et des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Entreprises	Contacts	Coordonnées
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

_____ _____

Signature Date

Source : Emploi Québec (2017). *Formulaire de consentement*. En ligne : www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/00_ORH_formulaire-consantement.pdf (page consultée le 9 septembre 2018).



PARTIE 3
Optimiser le potentiel de ses employés

CHAPITRE 6

Rémunérer équitablement les employés

Denis Chênevert

SOMMAIRE

p.153 _ 6.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la rémunération
p.154 _ 6.2 Le respect de l'équité interne
p.158 _ 6.3 Le respect de l'équité externe
p.164 _ 6.4 Le respect de l'équité individuelle
p.167 _ 6.5 Le respect de l'équité collective
p.169 _ 6.6 La rémunération indirecte

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, vous devrez savoir répondre à plusieurs questions relevant de la rémunération, en particulier :

1. Quelles sont les retombées potentielles d'une bonne gestion de la rémunération de mes employés ?
2. Quel est mon rôle en matière d'évaluation des emplois ?
3. Quels sont les enjeux d'un bon positionnement du salaire de base ?
4. Pourquoi informer mes employés des avantages sociaux offerts ?
5. Que peut apporter la rémunération variable à la dynamique de mon équipe ?

Mise en situation -

Depuis quelques semaines, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, s'interroge sur la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique. Jusqu'à aujourd'hui, le théâtre s'était positionné comme un spécialiste des répertoires classique et contemporain, favorisant les créations québécoises. Avec le nouveau plan stratégique, il cherche à attirer un public diversifié par une programmation visant autant les amateurs de théâtre de 15 à 35 ans que ceux de 65 ans et plus. Il doit également s'adapter aux nouvelles réalités sociales, telles que le vieillissement de la population et la croissance des familles monoparentales, qui ont bouleversé les habitudes de sorties des gens. Enfin, le théâtre doit tenir compte des modifications qu'a connues le tissu économique montréalais à la suite de l'exode des jeunes familles vers les banlieues.

Pour mettre en place le nouveau plan stratégique et pour soutenir la croissance rapide du théâtre – qui s'accompagne d'une hausse des effectifs tant syndiqués que non syndiqués –, Claude est à la recherche d'un directeur ou d'une directrice des communications et du marketing. Toutefois, ses démarches, commencées il y a bientôt six mois, se sont révélées infructueuses. Il est vrai que le bassin de main-d'œuvre est passablement restreint depuis que le Québec vit sur ce plan une pénurie qui n'a pas épargné la métropole. Il est difficile de trouver une personne qui ait l'expérience nécessaire pour relever un tel défi, pour donner de la visibilité au théâtre.

«Quel salaire dois-je donc offrir pour attirer une telle ressource ?» se demande Claude.

La mise en situation de ce début de chapitre vous expose la réalité que connaissent un grand nombre de chefs d'entreprise et de directeurs généraux, principalement dans les petites et moyennes entreprises (PME). Après le recrutement des candidats et la sélection, qui ont été expliqués aux **chapitres 4 et 5**, nous allons approfondir une autre étape importante du processus de dotation : la détermination du salaire d'un employé. Elle s'inscrit dans l'optique d'**équité** de traitement des employés, qui est l'objet de ce chapitre. Comme présentés dans la **figure 6.1**, les trois principes de base suivants sont à appliquer à cet égard :

- La **cohérence interne entre les emplois** – La rémunération doit refléter la valeur qu'a un emploi en matière d'exigences de qualifications, de responsabilités, d'efforts et de conditions de travail par rapport aux autres emplois de la même organisation.
- La **compétitivité externe des salaires** – Les salaires offerts par une entreprise doivent être comparables à ceux de ses concurrents.
- La **motivation et la mobilisation des employés** – La rémunération doit être motivante pour favoriser la performance et la loyauté.

De façon générale, les activités de rémunération relèvent de la responsabilité du service des ressources humaines, qui s'associe parfois un conseiller externe provenant d'une firme spécialisée en gestion de la rémunération. Dans le contexte particulier d'une PME, toutefois, le directeur général, le comptable ou le responsable des finances est souvent appelé à s'en occuper. En tant que gestionnaire, vous risquez d'être sollicité à l'une ou à l'autre des étapes menant à la détermination des salaires, en raison de votre connaissance des postes qui sont sous votre responsabilité. On peut ainsi vous demander de participer à un comité d'**évaluation des emplois** ou de répartir l'enveloppe des augmentations de salaire au sein de votre équipe. Ce chapitre traite du rôle et des responsabilités d'un gestionnaire en matière de rémunération, dans la perspective du traitement équitable des employés.

Équité
Principe selon lequel l'individu considère comme juste son ratio rétribution-contribution lorsqu'il le compare à celui d'un autre individu.

Évaluation des emplois
Processus qui permet d'accorder une valeur relative aux emplois, en fonction de leur importance pour l'organisation.

6.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la rémunération

Tout gestionnaire doit s'occuper de questions liées à la gestion de la rémunération. Dans le cadre de vos responsabilités, qu'elles soient liées au marketing, à la finance ou à toute autre fonction de l'entreprise, vous devez connaître vos principaux objectifs en matière de rémunération. Il s'agit d'attirer, de motiver et de retenir les employés dont vous avez besoin, tout en instaurant un bon climat de travail. Il est à noter que la reconnaissance non monétaire que manifeste le gestionnaire envers ses employés fait partie des stratégies de motivation essentielles à la qualité du climat de travail. Toutefois, cette pratique de rémunération, également considérée comme un levier de mobilisation, sera traitée au **chapitre 11**. Reprenons l'exemple de Claude dans la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante..

Figure 6.1 L'équité de traitement des employés

Au cœur de l'action

N'ayant pas eu beaucoup de candidats correspondant aux exigences du poste de directeur ou directrice des communications et du marketing qu'elle cherche à combler, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, décide d'augmenter considérablement le salaire offert. Elle réussit ainsi à susciter l'intérêt de la directrice des communications et du marketing de l'un des principaux concurrents du théâtre, qui voit dans cette offre l'occasion rêvée d'accroître son revenu annuel.

Claude, très heureuse de la situation, s'empresse de recruter Claire, la directrice en question. Quelques mois plus tard, elle sent cependant que la dynamique au sein de son équipe de direction a changé. Le plaisir et la camaraderie de jadis ne sont plus au rendez-vous. Un matin, Alain, directeur de la production, demande de rencontrer Claude pour lui faire part d'un malaise :

– Claude, cela fait bientôt 15 ans que je suis directeur de la production. Je pense avoir toujours été loyal et avoir soutenu la cause du théâtre. Mon poste joue un rôle central dans sa réussite. Je mérite d'être traité en conséquence.

– Je suis tout à fait d'accord avec toi, Alain. Je pense d'ailleurs t'avoir toujours affirmé que ton travail était au cœur de notre réussite.

– Si mon poste est si important, comment se fait-il que la nouvelle directrice des communications et du marketing gagne 15 % de plus que moi et 25 % de plus que les autres directeurs ?

Claude ne sait que répondre… Alain a raison, mais c'est le marché qui l'a forcée à augmenter le salaire offert. Qu'il est difficile d'être équitable !

Équité interne
Équité entre les salaires et les exigences d'emplois similaires ou différents au sein de la même organisation.

Équité externe
Équité entre les salaires d'emplois similaires au sein d'organisations différentes.

Équité individuelle
Équité entre les salaires d'individus occupant le même emploi dans la même organisation.

Équité collective
Équité consistant à reconnaître les efforts collectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Cette mise en situation illustre l'importance de la cohérence entre les valeurs des emplois au sein d'une entreprise, ainsi que son impact sur le climat de travail et la perception d'équité des employés. Pour attirer une ressource compétente, Claude a voulu offrir un salaire nettement supérieur aux salaires du marché, sans penser au déséquilibre que cela provoquerait dans la hiérarchisation des emplois au sein de son organisation. La détermination des salaires doit en fait viser quatre objectifs importants : l'**équité interne**, l'**équité externe**, l'**équité individuelle** et l'**équité collective**.

6.2 Le respect de l'équité interne

Pour le gestionnaire, l'équité interne est l'objectif qui comporte le plus de responsabilités en matière de gestion de la rémunération. La perception d'équité à l'interne peut influencer l'employé dans sa volonté de rester au sein de l'organisation, d'investir davantage dans sa formation ou d'assumer une plus grande part de responsabilités. La prochaine section présentera le rôle et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité interne ; on y examinera plus particulièrement l'analyse de poste, la description de poste, l'évaluation des emplois et la *Loi sur l'équité salariale*.

6.2.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité interne

La qualité du climat de travail au sein d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs qui ont souvent très peu de liens avec la rémunération. Toutefois, lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités équitablement par rapport à leurs collègues, les employés ont de meilleures relations avec eux et travaillent dans un meilleur climat (St-Onge, 2014). Cette recherche de cohérence entre les emplois, du point de vue de l'équité, comporte la série d'étapes ou de techniques suivante :

- L'**analyse de poste**, qui consiste à recueillir de l'information sur les tâches et les exigences, ainsi que sur les conditions dans lesquelles s'effectue le travail (voir le **chapitre 4**).
- La **description de poste**, qui est le document regroupant les renseignements recueillis lors de l'analyse de poste (voir le **chapitre 4**).
- L'**évaluation des emplois**, qui consiste à attribuer aux postes une valeur relative, en fonction de leurs exigences en matière de qualifications, de responsabilités, d'efforts et de conditions de travail.

Le gestionnaire qui travaille dans une organisation disposant d'un service des ressources humaines sera peut-être sollicité pour contribuer à l'une ou à l'autre des étapes présentées (ou aux trois), selon les besoins. Toutefois, si l'organisation n'a pas de service des ressources humaines – et cela vous arrivera certainement à un moment ou à un autre de votre carrière –, le gestionnaire est appelé à intervenir activement aux trois étapes et doit donc s'y préparer adéquatement.

6.2.2 La description de poste et le profil de compétences

Comme l'a montré le **chapitre 4**, la description de poste est un outil important soutenant plusieurs activités de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion de la rémunération. Une description de poste et un profil de compétences qui reflètent fidèlement les tâches et les exigences permettent de porter un jugement éclairé sur la valeur relative de l'emploi. En tant que gestionnaire, vous devez vous assurer que les descriptions des postes se trouvant sous votre responsabilité sont fidèles.

Revenons à Claude et à son théâtre dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Après sa discussion avec Alain, son directeur de production, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, réfléchit aux origines du mécontentement de son équipe. Lorsqu'elle a offert un salaire alléchant pour attirer une nouvelle directrice des communications et du marketing, elle ne se doutait pas des conséquences que cela entraînerait. Plusieurs directeurs ont le sentiment que l'équité informelle qui régnait jadis entre les postes de l'organisation a été brisée. Le climat de travail s'étant détérioré en raison du mécontentement régnant chez les autres directeurs, Claire est par ailleurs arrivée à la conclusion qu'il lui vaudrait mieux quitter le théâtre. Pourtant, se dit Claude, Alain a toujours eu un salaire supérieur aux autres directeurs et directrices du théâtre, et cela n'a jamais créé de malaise. Pourquoi, cette fois-ci, l'équilibre semble-t-il rompu ? Pour trouver des réponses, Claude décide de rédiger une description de poste pour chacun des postes de direction afin de les comparer (voir les **annexes 6.1** et **6.2**).

Lorsque Claude aura rédigé les différentes descriptions de postes, comment pourra-t-elle les comparer ? Sur quelle base un poste peut-il être considéré comme ayant plus, moins ou autant de valeur qu'un autre pour l'entreprise ? Le processus qui permet de comparer les emplois les uns par rapport aux autres afin de les hiérarchiser s'appelle « évaluation des emplois ».

6.2.3 L'évaluation des emplois

L'évaluation des emplois permet d'accorder une valeur relative aux emplois en fonction de leur importance pour l'organisation. C'est une procédure qui vise à hiérarchiser les emplois au sein d'une entreprise de façon à établir des **différentiels de salaire** équitables entre les emplois. Pour bien en comprendre la logique, comparons une pomme et une orange. De façon intuitive, nous dirions que ces deux fruits n'ont rien en commun. Cependant, en y regardant de plus près, nous pourrions déterminer des caractéristiques permettant de les comparer : leur apport en vitamine C, le nombre de calories qu'ils contiennent, leur taux de sucre ou encore leur teneur en fibres alimentaires. Ces critères permettraient de les classer et de sélectionner celui qui obtient les meilleurs résultats. Pour les emplois, le processus est similaire. Il s'agit principalement de choisir des facteurs communs, de manière à pouvoir attribuer aux postes une valeur relative. Pour effectuer ce travail, les organisations mettent habituellement sur pied un comité d'évaluation composé de professionnels en ressources humaines, de gestionnaires et de représentants des employés. Vous avez, en tant que gestionnaire, un rôle très important à jouer dans ce processus, car c'est vous qui avez la meilleure vision d'ensemble des caractéristiques des différents emplois, en particulier de ceux qui sont sous votre responsabilité.

Différentiel de salaire
Écart de salaire entre des emplois de niveaux hiérarchiques différents.

De façon générale, comme le recommande la *Loi sur l'équité salariale* du Québec, les quatre catégories de facteurs suivantes servent à l'évaluation des emplois :

- Les qualifications et l'expérience
- Les responsabilités
- Les efforts intellectuels et physiques
- Les conditions de travail

Ainsi, dans les qualifications et l'expérience, on trouve évidemment les critères de « scolarité » et d'« expérience de travail ». Les **tableaux 6.1** et **6.2** donnent un exemple de la façon dont on peut les utiliser pour évaluer et classer les postes dans une entreprise. De façon générale, les comités d'évaluation se fondent sur un nombre de facteurs variant de 8 à 15. Toutefois, à des fins pédagogiques, nous nous limiterons aux facteurs « scolarité » et « expérience ».

Lorsque vous participez à un comité d'évaluation des emplois, vous pouvez vous appuyer sur le libellé des différents niveaux associés aux facteurs pour porter un jugement sur les emplois, en fonction de leurs exigences. Prenons la description de poste du directeur des communications et du marketing et celle du directeur de la production présentées respectivement aux **annexes 6.1** et **6.2**. Regardons en particulier la section « Profil de compétences » et vérifions le niveau minimum de scolarité et d'expérience exigé, tout en sachant que, dans une démarche complète d'évaluation des emplois, il faudrait faire la même analyse pour tous les critères retenus par le comité d'évaluation.

Pour le facteur « scolarité », on peut conclure que le poste de directeur des communications et du marketing exige un baccalauréat, ce qui correspond au niveau 4 du tableau 6.1. Le profil de compétences pour le directeur de la production cite un diplôme en production d'une école d'art dramatique reconnue. Le niveau correspondant est le niveau 3, collégial-technique, du tableau 6.1. Pour le facteur « expérience », le profil de compétences du directeur des communications et du marketing indique 3 ans, ce qui correspond au niveau 4 du tableau 6.2. Celui du directeur de la production exige 6 ans, ce qui correspond

Tableau 6.1 Le facteur « scolarité »

Scolarité	Cette qualification se définit comme le degré minimal de connaissances générales et de formation spécialisée pour occuper un poste.
Niveau 1	Diplôme d'études secondaires
Niveau 2	Diplôme d'études professionnelles
Niveau 3	Diplôme d'études collégiales/techniques
Niveau 4	Baccalauréat
Niveau 5	Adhésion à un ordre professionnel
Niveau 6	Diplôme universitaire de deuxième cycle

Tableau 6.2 Le facteur « expérience »

Expérience	Cette qualification se définit comme le nombre d'années de travail nécessaire pour assumer les tâches liées au poste.
Niveau 1	Aucune expérience
Niveau 2	Moins de 6 mois
Niveau 3	De 6 mois à 1 an
Niveau 4	2 ou 3 ans
Niveau 5	4 ou 5 ans
Niveau 6	6 ou 7 ans

Tableau 6.3 La cotation des postes

Postes	Scolarité	Expérience
Directeur des communications	4	4
Directeur de la production	3	6

Tableau 6.4 La pondération des facteurs « scolarité » et « expérience »

Facteurs	Niveaux					
	1	2	3	4	5	6
Scolarité (40 %)	0	8	16	24	32	40
Expérience (60 %)	0	12	24	36	48	60

au niveau 6 du tableau 6.2. Le **tableau 6.3** présente une synthèse de cette analyse. La première conclusion, c'est que le poste de directeur des communications et du marketing exige plus de scolarité que celui de directeur de la production, mais moins d'expérience.

À partir de ces données, comment peut-on savoir lequel des deux postes a une valeur relative plus importante pour l'entreprise ? Les comités d'évaluation vous demanderont, à vous, gestionnaire, lequel des deux critères a le plus de poids dans la réussite de l'entreprise. Dans le cas du théâtre de l'Ovation, admettons que les gestionnaires considèrent l'expérience comme plus déterminante pour la réussite de l'organisation que la scolarité. Ils pourraient ainsi évaluer que 60 % de la réussite serait attribuable à l'expérience de travail, et 40 %, à la scolarité. À partir de ces renseignements, on pourrait accorder des points aux niveaux des tableaux 6.1 et 6.2. Le **tableau 6.4** montre ce que cela donnerait.

Les gestionnaires ayant accordé une importance de 40 % à la scolarité, on a réparti ce pourcentage entre les 6 niveaux, de manière à toujours obtenir le même écart entre un niveau et le suivant[1]. Le niveau 1 n'obtient aucun point, car certains postes n'exigent aucune scolarité particulière. Le niveau 6, lui, obtient le maximum de points, soit 40. Pour l'expérience de travail, le même type de répartition des points a été utilisé, mais pour 60 %. Le niveau 1 n'obtient pas de point, car certains postes n'exigent aucune expérience de travail. Le niveau 6, lui, obtient le maximum, soit 60. Avec cette pondération, le poste de directeur des communications et du marketing obtient une somme de 60 points (24 pour la scolarité et 36 pour l'expérience), et celui de directeur de la production, une somme de 76 points (16 pour la scolarité et 60 pour l'expérience). En conclusion, d'après le profil des compétences de chacun des postes et l'importance accordée par les gestionnaires aux deux critères utilisés, le poste de directeur de la production a une valeur relative plus élevée que celui de directeur des communications et du marketing.

Il est important de signaler que l'évaluation des emplois permet à l'organisation d'indiquer aux employés ce qu'elle valorise. Les critères choisis pour comparer les emplois entre eux sont autant de signaux qui renforcent les valeurs et les objectifs organisationnels. Dans notre exemple, le fait que l'expérience de travail a été considérée comme plus importante que la scolarité montre aux employés que le théâtre valorise plus les emplois qui exigent de l'expérience que ceux qui exigent un certain niveau de scolarité. Les spécialistes du domaine de la rémunération conseillent aux gestionnaires de se montrer méticuleux, méthodiques et objectifs. L'esprit critique est également de mise, pour faire en sorte que l'évaluation reflète bien la réalité quotidienne et non des situations exceptionnelles.

L'évaluation des emplois permet aussi aux employés de connaître les divers emplois et les exigences qui s'y rattachent. Ils peuvent ainsi planifier leur carrière et orienter leur évolution de manière à accéder aux postes désirés. Enfin, en accordant une valeur relative aux emplois, l'évaluation réduit le risque de partialité dans l'attribution des salaires, car les gestionnaires doivent respecter la structure établie. Elle permet de respecter les modalités de la *Loi sur l'équité salariale,* en vigueur au Québec depuis novembre 1997.

Boîte à outils

Les tâches du gestionnaire dans l'évaluation des emplois

- Bien connaître les postes sous sa responsabilité.
- Mettre à jour les descriptions de postes.
- Communiquer aux employés la procédure d'évaluation suivie.
- Répondre aux inquiétudes des employés.
- Participer au comité d'évaluation des emplois.

Boîte à outils

Les outils de GRH disponibles pour l'évaluation des emplois

- Descriptions de postes
- Description des critères et des sous-critères
- Grille d'évaluation des emplois, avec la pondération
- Formation spécialisée sur le processus d'évaluation des emplois
- Site internet de la Commission de l'équité salariale

6.2.4 La *Loi sur l'équité salariale*

Très sommairement, la *Loi sur l'équité salariale* stipule qu'une organisation doit corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe, pour les emplois

1. Dans les faits, l'écart entre un niveau et le suivant n'est pas toujours le même et doit correspondre aux différences d'exigences entre les niveaux.

à prédominance féminine. Un poste est à prédominance féminine lorsque 60 % de femmes ou plus l'occupent. Une organisation doit repérer les emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine. Avant de comparer les salaires, si elle compte plus de 50 employés, elle doit procéder à une évaluation de ces emplois. Si les emplois à prédominance féminine ont une valeur équivalente à celle des emplois à prédominance masculine, les salaires doivent être équivalents. Les écarts observés doivent faire l'objet d'ajustements. Sur son site internet, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail fournit des explications et des commentaires sur la *Loi sur l'équité salariale* du Québec.

Il est important de comprendre que l'évaluation des emplois ne vise pas à fixer les salaires des différents postes. Elle permet uniquement de hiérarchiser les emplois, de les comparer les uns par rapport aux autres. À l'aide de l'évaluation, on peut connaître les emplois dont la contribution est la plus déterminante pour l'organisation et ceux dont la contribution est jugée secondaire. Pour déterminer les salaires, il est ensuite essentiel de se reporter au marché du travail. Les emplois de votre entreprise qui sont comparables à ceux du marché en ce qui concerne les tâches et les exigences serviront de points de repère pour obtenir de l'information salariale, puis pour fixer les salaires de l'ensemble des emplois évalués. La prise en compte des salaires offerts par le marché permet de respecter un autre objectif du système de rémunération : l'équité externe.

Liens web

Le site de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

ces.gouv.qc.ca

Boîte à outils

Les pièges à éviter au moment de l'évaluation des emplois

Pièges	Comment les éviter
Tenir pour acquis que les descriptions de postes sont à jour.	Dans la plupart des organisations, les descriptions de postes sont désuètes et ne reflètent pas les tâches et les exigences réelles. Il est donc important de bien les vérifier.
Considérer que l'évaluation des emplois est un processus objectif.	Pour viser l'objectivité, le comité d'évaluation doit être formé de personnes qui ont une bonne connaissance des emplois.
Considérer qu'il est inutile de donner une valeur relative à un emploi, vu que le marché dicte lui-même les salaires à offrir.	L'évaluation des emplois permet de refléter les particularités de l'entreprise qui ne sont pas prises en compte par le marché des salaires.
Évaluer les emplois en fonction des individus qui les occupent.	Au moment d'évaluer les emplois, vous devez faire abstraction des individus qui les occupent, car leur personnalité et leur performance ne doivent pas interférer dans la valeur du poste.
Croire que le titre du poste indique sa valeur.	Vous devez vous méfier du titre de certains postes, car il n'est pas toujours une indication fidèle de sa valeur au sein de l'entreprise.
Associer les postes à une prédominance masculine ou féminine.	Vous devez éviter d'associer une prédominance féminine ou masculine à un poste afin de ne pas biaiser votre jugement au moment de l'évaluation.

6.3 Le respect de l'équité externe

Le respect de l'équité externe vient soutenir les efforts réalisés pour assurer l'équité interne. Cette facette de la rémunération, malgré une implication moins grande du gestionnaire, doit être prise au sérieux par ce dernier, car l'atteinte de ses objectifs en dépend.

6.3.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité externe

La compétitivité externe des salaires est déterminante pour la capacité de l'entreprise à attirer et à garder son personnel. Si elle ne réussit pas à attirer et à retenir les ressources de qualité dont elle a besoin en quantité suffisante, l'entreprise éprouvera des difficultés concurrentielles sur son marché de produits et services. Il est vrai que l'attraction et la conservation des meilleurs employés sont tributaires d'une multitude de facteurs autres que la rémunération. Néanmoins, les employés qui ont le sentiment d'être traités équitablement par leur entreprise, par rapport aux autres entreprises, ont plus tendance à être loyaux. La fixation de la rémunération comprend les étapes suivantes :

- Le choix des marchés de référence
- L'enquête de salaires
- Le positionnement salarial
- L'élaboration des classes salariales
- La rémunération indirecte

Votre rôle en tant que gestionnaire à l'égard de l'équité externe peut varier en fonction du poste que vous occupez, comme en fait foi la Boîte à outils ci-contre. Au cours des différentes étapes, le directeur de l'entreprise joue un rôle stratégique, car il y va de la situation financière de l'entreprise. Si vous êtes superviseur d'une équipe de travail dans le domaine de la finance, du marketing ou autre, vous jouez un rôle de soutien, et ce, qu'il y ait ou non un service des ressources humaines. Quoi qu'il en soit, il est important pour vous de bien comprendre la portée des diverses étapes, car les décisions correspondantes sont cruciales pour l'atteinte des objectifs de votre équipe.

Afin de maximiser la pertinence de l'information salariale recueillie, il est primordial de s'assurer que le marché de référence choisi pour obtenir les données convient à l'entreprise.

6.3.2 Le choix des marchés de référence

Un marché de référence est un bassin d'entreprises avec lesquelles l'organisation désire se comparer pour fixer ses salaires.

Pour pouvoir fixer le salaire de base, les conseillers en ressources humaines, avec l'aide des gestionnaires hiérarchiques et de la direction, se demandent quel type d'entreprise risque de faire concurrence à l'organisation pour le poste à combler.

Boîte à outils

Les tâches du gestionnaire quant au respect de l'équité externe

- Bien connaître les concurrents immédiats.
- Interpréter l'enquête de salaires.
- Informer ses employés de la procédure à suivre pour connaître leurs avantages sociaux.
- Sensibiliser les employés aux coûts que représentent les différentes composantes de la rémunération indirecte.

Au cœur de l'action

Après avoir évalué l'ensemble des postes de direction, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, en arrive à la conclusion que le poste de directeur des communications et du marketing n'a pas une valeur supérieure. Sa valeur serait même inférieure à celle du poste de directeur de la production. Cela étant établi, quel salaire doit-on offrir ? Lorsqu'elle avait fixé le salaire de départ, lors du recrutement de Claire, Claude s'était fiée à l'information fournie par une amie travaillant pour le Cirque de Montréal, grande entreprise privée d'envergure internationale. Pourquoi cette comparaison ne s'est-elle pas révélée fructueuse ? Le choix de l'entreprise de référence était-il pertinent ?

Il est possible que Claude n'ait pas fait un choix judicieux à l'égard du marché de référence. Il est vrai que la personne recherchée pour occuper le poste en question doit posséder, outre une bonne expérience en communication et en marketing, une connaissance adéquate du secteur culturel québécois et de sa réalité. Toutefois, c'est plutôt une expérience dans

le milieu du théâtre qui est recherchée. Précisons que la taille des organisations constituant le marché de référence doit se situer dans des paramètres comparables à ceux du théâtre de l'Ovation. En effet, la taille et le secteur d'activité sont de bons déterminants pour le niveau de salaire offert. De plus, les organismes sans but lucratif comme le théâtre de l'Ovation ne vivent pas une réalité financière comparable à celle d'une entreprise privée de grande envergure. Au Cirque de Montréal, le poste de directeur des communications et du marketing requiert une expérience internationale. Par ailleurs, l'entreprise privée de grande envergure a plus de moyens pour payer ses employés. La pertinence des données salariales dépend donc du marché de référence choisi.

À l'opposé, si le poste à combler exige des compétences peu spécialisées et de nature générale, tel que le poste d'adjoint administratif ou de commis, la spécificité du secteur d'activité d'où proviennent les candidats a peu d'importance. En effet, ce genre de compétences est facilement transférable d'un secteur à un autre.

À cette étape, votre rôle de gestionnaire consiste à aider à déterminer les concurrents immédiats de l'entreprise, afin qu'il n'y ait pas d'oubli majeur pouvant compromettre la qualité des données salariales recueillies. Lorsque le marché de référence est bien défini, l'enquête salariale peut commencer.

6.3.3 L'enquête de salaires

L'enquête de salaires correspond à la collecte de données concernant la rémunération offerte par les entreprises du marché de référence. Les données peuvent porter sur différents aspects de la rémunération. Après avoir décrit les composantes de la rémunération, nous étudierons un exemple de résultats d'enquête et évoquerons les organismes fournissant de tels résultats.

Les composantes de la rémunération globale

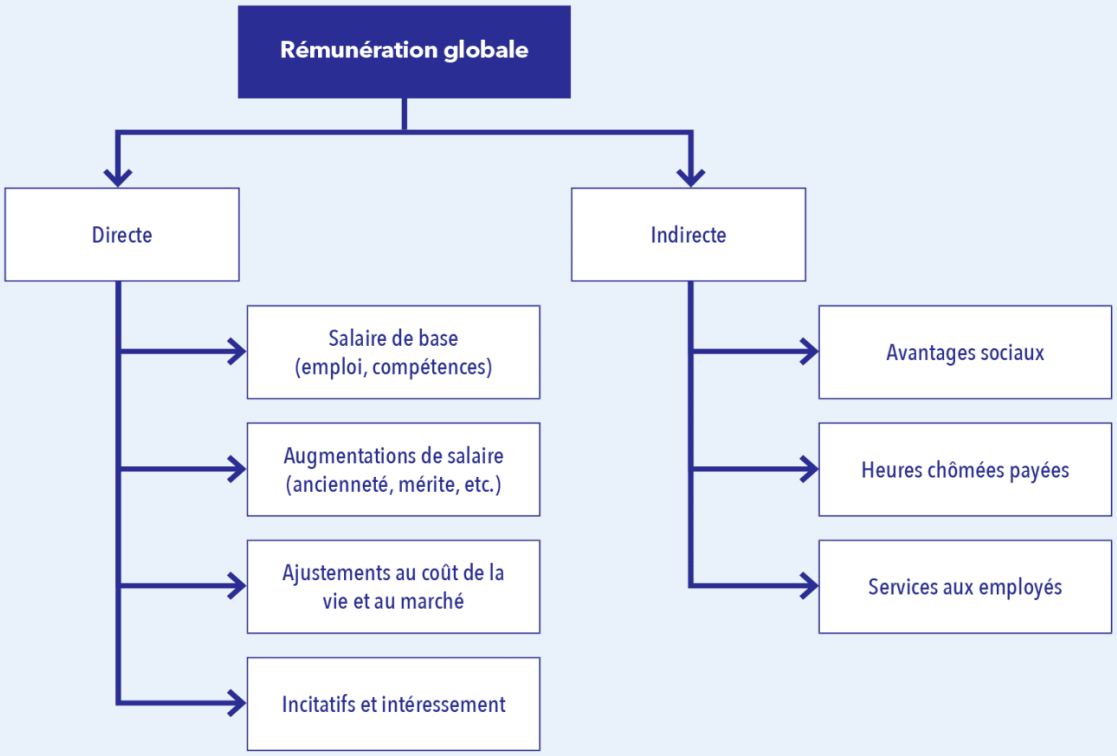
Comme le montre la **figure 6.2**, à la page suivante, la rémunération directe et la rémunération indirecte constituent les deux grandes catégories de la rémunération globale. La rémunération directe correspond aux composantes monétaires, à l'argent directement donné à l'employé par l'employeur. La rémunération indirecte, elle, correspond aux composantes non salariales. Si ce n'est pas de l'argent directement donné par l'employeur, elle n'en représente pas moins pour lui un déboursé. Voyons brièvement les composantes de ces deux grandes catégories de rémunération.

La rémunération directe se compose du salaire de base, des augmentations de salaire, des ajustements au coût de la vie et au marché ainsi que des incitatifs et de l'intéressement. Le **salaire de base** est le montant d'argent que l'employeur verse à son employé pour la prestation d'un service. Il correspond au taux horaire ou au salaire annuel fixé au départ et doit respecter le minimum dicté par la *Loi sur les normes du travail* (voir le **chapitre 2**). Peuvent s'ajouter certains montants d'argent en compensation des heures supplémentaires, des horaires atypiques, de l'éloignement géographique et de la disponibilité.

Les augmentations de salaire, fixées tous les ans de manière individuelle, ont pour but de reconnaître l'ancienneté, les compétences et le rendement de chaque employé. La règle de l'ancienneté, étudiée au **chapitre 3**, stipule que la date d'entrée en fonction dans un nouvel emploi constitue le point de départ du calcul de l'ancienneté. Une fois engagé, l'employé reçoit habituellement tous les ans une augmentation de salaire telle que les plus anciens arrivent à un salaire plus élevé que les nouveaux venus. L'employé peut aussi accroître son salaire en acquérant de nouvelles compétences se rattachant à son travail. Dans ce contexte, plus il acquiert de compétences, plus son salaire risque d'augmenter. Dans un milieu non syndiqué, bien que la règle de l'ancienneté ne soit pas exclue, le mérite et le rendement individuel sont souvent les critères retenus pour les augmentations de salaire annuelles. À la fin de chaque année, le gestionnaire évalue le rendement de ses employés afin de fixer ces augmentations. Le **chapitre 7** de cet ouvrage étudie plus en détail l'évaluation du rendement.

Par ailleurs, certains employeurs effectuent chaque année des ajustements au coût de la vie et au marché afin de garantir à tous leurs employés le maintien de leur pouvoir d'achat.

Figure 6.2 Les composantes de la rémunération globale



Source : Adapté de J. M. Newman, B. Gerhart et G. T. Milkovich (2016). *Compensation*, 12e éd., Boston, McGraw-Hill/Irwin.

Ces ajustements sont calculés en fonction de l'**Indice des prix à la consommation** (IPC) ou du taux d'inflation.

Enfin, les régimes d'**incitatifs** et d'**intéressement** sont, de façon générale, des systèmes de **primes** (bonis) reposant sur des objectifs de performance. Ces objectifs peuvent être individuels, d'équipe, d'unité de production ou d'affaires, ou encore globaux, pour l'ensemble de l'organisation. Contrairement aux augmentations de salaire, les primes ne sont pas intégrées au salaire de base et ne sont donc pas reconduites d'année en année.

Comme le montre la figure 6.1, la rémunération indirecte se compose des avantages sociaux, des heures chômées payées et des services aux employés. Les **avantages sociaux** sont des mécanismes de protection visant à aider les employés à affronter les aléas de la vie. Ils peuvent prendre différentes formes, assurance vie, assurance salaire, assurance maladie, régime de retraite notamment, et représenter plus de 50 % du salaire de base dans certains secteurs.

Les **heures chômées payées** sont les congés, rémunérés par l'employeur, auxquels ont droit les employés. Cela inclut principalement les vacances annuelles, les congés fériés, les congés parentaux et les congés de maladie utilisés. Selon l'Institut de la statistique du Québec, l'ensemble peut représenter plus de 15 % du salaire de base. Certains de ces congés, comme les jours fériés, sont inscrits dans une loi par les gouvernements, alors que d'autres, comme les journées de maladie, sont à la discrétion de l'employeur.

Enfin, les **services aux employés** sont différentes formes d'aide qui permettent de soutenir ceux-ci dans leur travail et dans leur vie personnelle. Il peut s'agir notamment d'un abonnement à un centre sportif, d'un service de garderie en milieu de travail, de prêts et de conseils financiers ou d'aires de repos et de divertissement en milieu de travail.

Indice des prix à la consommation
Indice qui mesure le niveau moyen des prix des biens et des services consommés par les ménages.

Prime
Somme d'argent versée à un employé, en sus de son salaire habituel.

Un exemple de résultats d'enquête

Obtenir des données sur les diverses composantes de la rémunération permet de connaître la rémunération globale d'une entreprise. Cependant, un grand nombre d'enquêtes de salaires se limitent aux données relatives aux salaires de base, car ce sont elles surtout qui influent sur la perception de l'équité externe. Les conseillers en ressources humaines procèdent eux-mêmes à l'enquête de salaires, recourent aux services d'un consultant externe, ou encore se procurent les résultats d'une enquête déjà réalisée.

Les gestionnaires hiérarchiques jouent un rôle plutôt limité dans le processus d'enquête de salaires. Ils ont cependant la capacité d'apprécier et d'analyser les résultats obtenus. Le **tableau 6.5** fournit un exemple de résultats d'une enquête de salaires pour les postes de directeur de la production et de directeur des communications et du marketing.

Dans cette enquête, on observe que les données ont été ventilées par poste. On peut aussi procéder par taille d'entreprise, par secteur d'activité ou par région géographique, selon les besoins du client. Dans le tableau, les six données salariales fournies, qui concernent le salaire de base, sont celles que l'on trouve le plus souvent dans les enquêtes de salaires. La première colonne présente la moyenne des salaires offerts. Les deux suivantes présentent les moyennes des minimums et des maximums : elles donnent ainsi des indications sur les salaires les plus faibles et les plus élevés que les entreprises du secteur offrent pour un poste donné. Quant aux trois dernières colonnes, elles fournissent des statistiques de positionnement, soit le 25e, le 50e et le 75e percentile. Cela signifie, par exemple, que 25 % des entreprises payent moins que 63 700 $ pour un poste de directeur de la production.

Tableau 6.5 Exemple de données incluses dans une enquête de salaire

Postes	Salaire de base					
	Moyenne	Moyenne des minimums	Moyenne des maximums	25e percentile	50e percentile	75e percentile
Directeur de la production	80 325 $	69 065 $	103 732 $	63 700 $	76 700 $	99 790 $
Directeur des communications et du marketing	74 927 $	64 157 $	93 158 $	57 720 $	66 853 $	91 000 $

Les organismes fournissant des résultats d'enquêtes

Les enquêtes de salaires sont la source d'information salariale la plus commune. On peut demander des résultats d'enquêtes de ce type aux firmes de consultants spécialisées en rémunération. De plus, des sites publics, généraux ou spécialisés, offrent aux organisations l'accès à des données salariales. Il ne faut pas non plus oublier les différentes associations et ordres professionnels. Par exemple, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) produit régulièrement, pour ses membres, une enquête de salaires. De même, l'Ordre des ingénieurs et l'Ordre des comptables agréés en réalisent pour leurs membres.

Lorsque des données d'enquête sont disponibles, l'organisation doit décider quelle position salariale est préférable par rapport au marché de référence sélectionné. Cette décision n'incombe pas aux gestionnaires d'une grande entreprise, mais plutôt au service des ressources humaines. Néanmoins, si vous travaillez dans une PME ou si vous possédez votre propre entreprise, vous aurez à prendre ce type de décision fort importante pour votre succès.

6.3.4 Le positionnement salarial

En matière de positionnement salarial, trois possibilités s'offrent à la direction d'une entreprise :

- Payer un salaire supérieur au niveau du marché.
  C'est la politique de leader.

- Payer un salaire inférieur au niveau du marché.
  C'est la politique dite « à la remorque du marché ».
- Payer le même niveau de salaire que celui du marché de référence.
  C'est la politique de suiveur.

Les études indiquent que la politique salariale adoptée par une entreprise, c'est-à-dire son positionnement salarial par rapport au marché, peut s'avérer déterminante à l'égard de son objectif d'attraction et de rétention. Si elle décide de payer plus que le marché de référence, la direction d'une entreprise accroît ses chances d'attirer des candidats de qualité. Toutefois, ce type de politique s'accompagne nécessairement d'une **masse salariale** plus élevée que doivent compenser des économies de coûts, à réaliser notamment par une hausse de la productivité (Long, 2018). Si elle adopte une politique se situant à la remorque du marché et décide de payer moins que ses concurrents, la direction d'une entreprise peut avoir des difficultés à attirer des employés et à les garder, en particulier lorsque la main-d'œuvre est limitée. Les conséquences sont donc plutôt négatives. Enfin, si, en tant que responsable d'entreprise, vous décidez de suivre le marché et d'offrir un salaire comparable à celui de vos concurrents, vous ne nuisez pas à votre capacité d'attirer des employés et de les garder ni à votre capacité concurrentielle. La politique salariale de suiveur est certainement la plus courante.

Masse salariale
Montant total dépensé par une organisation pour rémunérer son personnel.

La responsabilité de la position salariale relève davantage du service des ressources humaines qui, en collaboration avec le service des finances, évalue les conséquences financières de chacune des positions possibles. Néanmoins, lorsqu'il considère qu'un poste est stratégique pour le développement de l'entreprise, le gestionnaire peut suggérer qu'on offre un salaire supérieur au marché afin d'attirer de meilleurs candidats. De plus, dans une PME ou dans votre propre entreprise, vous devrez un jour ou l'autre réfléchir au moyen d'attirer des ressources compétentes tout en tenant compte de votre capacité de payer et de l'équité interne. Reprenons l'exemple du théâtre de l'Ovation dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Après avoir analysé les données de l'enquête salariale, Claude, directrice générale du théâtre de l'Ovation, se demande quelle décision prendre afin que le salaire offert pour le poste de directeur des communications et du marketing, qui était occupé par Claire mais qui est de nouveau libre, soit attrayant sans toutefois compromettre l'équité interne. Comme le poste en cause représente un élément stratégique important pour le nouveau plan d'affaires du théâtre, elle se doit d'attirer les meilleurs candidats disponibles dans le secteur. Elle décide donc d'adopter une position de leader en matière salariale et d'offrir un salaire supérieur de 10 % au marché. Le salaire médian pour le poste étant de 66 853,00 $, elle offrira 73 538,30 $ (66 853,00 × 1,10). C'est moins que le salaire actuel du directeur de la production et c'est comparable au salaire des autres postes de direction. Il ne devrait donc pas y avoir de problème d'équité interne.

Lorsque la direction d'une entreprise a déterminé une position salariale par rapport au marché de référence, les conseillers en ressources humaines déterminent des classes et une structure salariales afin d'offrir aux employés des possibilités de progression sur ce plan.

6.3.5 Les classes et les structures salariales

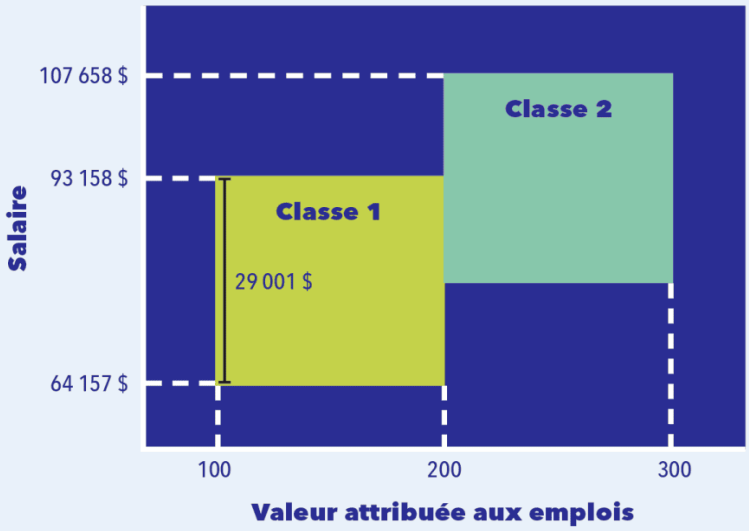
L'établissement de **classes salariales** permet de reconnaître les diverses exigences en matière d'expérience et de contribution des employés. Il permet aussi de faire des distinctions entre les individus sur la base de leur ancienneté, de leur performance ou de leurs compétences. On détermine une classe salariale en fixant un minimum et un maximum, à partir des résultats d'une enquête salariale. Pour définir ces valeurs limites, les conseillers en ressources humaines peuvent utiliser la moyenne des minimums et des maximums fournie par l'enquête ou utiliser le 25e et le 75e percentile de l'enquête. Ainsi, dans l'exemple

du poste de directeur des communications et du marketing du tableau 6.5, la classe salariale peut s'étaler de 64 157 $ à 93 158 $. La **figure 6.3** illustre deux classes salariales ainsi que la **structure salariale** qu'elles forment ensemble.

Chaque classe d'une structure salariale regroupe un certain nombre d'emplois ayant obtenu des résultats similaires lors de leur évaluation. Par exemple, dans la figure 6.2, le poste de directeur des communications et du marketing entrerait dans la classe 1, avec d'autres postes de direction de valeur similaire. Une recrue ayant peu d'expérience débuterait à ce poste au minimum, soit 64 157 $. Elle pourrait espérer progresser de 29 001 $ dans cette classe salariale, pour atteindre le maximum, qui est de 93 158 $. Cette progression peut se réaliser selon trois principes :

- Le **mérite**, qui permet d'évoluer à l'intérieur d'une classe salariale en fonction de son rendement annuel.
- L'**ancienneté**, qui permet d'évoluer à l'intérieur d'une classe salariale en fonction du nombre d'années de service dans l'entreprise.
- Les **compétences**, qui permettent d'évoluer en fonction du nombre et de la complexité des compétences acquises et maîtrisées.

Figure 6.3 La structure salariale



Toutefois, pour progresser au-delà du maximum de la classe 1 (93 158 $), l'employé doit passer dans la classe 2 par le biais d'une promotion. Il peut alors espérer atteindre le maximum salarial de cette nouvelle classe, soit 107 658 $.

L'existence d'une classe salariale vous donne, à vous gestionnaire, une certaine marge de manœuvre au moment de la détermination du salaire d'un nouvel employé. Si vous jugez que le profil d'un candidat constitue possiblement un atout stratégique important pour votre équipe, vous pouvez suggérer au service des ressources humaines de fixer un salaire supérieur au minimum de la classe salariale afin de convaincre la personne d'accepter le poste. La flexibilité qu'apporte une classe salariale peut également permettre d'ajuster un salaire afin de retenir un employé jugé stratégique pour le développement de l'entreprise.

La Boîte à outils ci-contre cite les instruments qui aident le gestionnaire à respecter l'équité externe.

Les rôles et les responsabilités qui incombent aux gestionnaires varient selon les étapes liées à l'enjeu de l'équité et selon la taille de l'entreprise. Malgré l'importance indéniable du respect de l'équité interne et externe, les organisations devront également considérer les moyens d'assurer l'équité individuelle et collective.

Boîte à outils

Les instruments de GRH aidant au respect de l'équité externe

- Manuel d'interprétation de la structure salariale (dans le manuel des nouveaux employés)
- Enquêtes de salaires
- Positionnement salarial de l'entreprise au sein du marché
- Sites internet des firmes spécialisées en rémunération
- Sites internet des différentes agences gouvernementales

6.4 Le respect de l'équité individuelle

La rubrique Au cœur de l'action qui suit présente le cas d'une employée qui a contribué plus que les autres au succès de son entreprise, mais qui n'a pas obtenu de récompense supplémentaire. Motiver et mobiliser le personnel, encourager sa contribution et sa loyauté,

voilà des enjeux essentiels pour une organisation. Les entreprises ont compris il y a longtemps qu'elles avaient intérêt à lier les salaires des employés à leur loyauté et à leur performance individuelle. Elles recourent pour cela aux moyens suivants :

- Les augmentations de salaire annuelles, selon l'ancienneté, le mérite ou l'acquisition de compétences
- Les primes ou les gratifications annuelles, selon la performance ou le rendement individuel
- La rémunération à la pièce, selon la productivité individuelle
- La rémunération à la commission, selon les ventes réalisées

Au cœur de l'action

Au théâtre de l'Ovation, Claude se demande maintenant pourquoi la directrice des communications et du marketing recrutée il y a près de trois ans semble connaître une baisse de motivation et de rendement. Au cours de ses deux premières années au théâtre, elle s'est démarquée des autres cadres par ses idées innovatrices et son travail acharné, qui ont contribué à propulser l'entreprise vers des sommets jamais atteints quant au nombre de spectateurs et d'abonnements annuels. Claude a octroyé le même pourcentage d'augmentation de salaire à tous ses directeurs et directrices, sans distinction. Pourquoi cette directrice, jadis si performante, affiche-t-elle soudain une perte de motivation et d'efficacité ?

6.4.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière d'équité individuelle et collective

En matière d'équité individuelle et collective, le gestionnaire joue un rôle important, comme en témoigne la Boîte à outils ci-contre. En effet, lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités équitablement par rapport à leur contribution, les employés sont plus motivés et plus satisfaits de leur travail. Le gestionnaire peut utiliser les différents régimes de rémunération au rendement individuel et les régimes collectifs de rémunération variable.

Votre rôle en tant que gestionnaire peut varier selon le poste que vous occupez et le régime considéré. Le supérieur immédiat joue un grand rôle dans le cas des régimes individuels, principalement ceux concernant les augmentations de salaire et les primes individuelles. Il est toutefois peu sollicité dans la gestion des autres programmes individuels et collectifs de rémunération. Naturellement, le directeur d'entreprise assume plus de responsabilités en l'absence de service des ressources humaines. Néanmoins, il agit surtout comme soutien des experts pour l'administration des régimes collectifs de rémunération variable à court terme et à long terme. Quelle que soit votre situation, il est important que vous vous familiarisiez avec ces différents régimes, car ils vous concernent à la fois en tant que gestionnaire et en tant qu'employé.

Boîte à outils

Les rôles et les responsabilités du gestionnaire dans le maintien de l'équité individuelle et collective

- Fixer les objectifs annuels de chaque employé.
- Évaluer les efforts et la performance des employés.
- Fournir une rétroaction continue.
- Répartir l'enveloppe d'augmentations de salaire entre les employés.
- Informer chaque employé de l'augmentation de salaire à laquelle il a droit.
- Gérer les insatisfactions.
- Transmettre toute l'information nécessaire sur les augmentations de salaire.
- Favoriser la participation des employés et la communication entre eux.

6.4.2 Les augmentations de salaire et les primes individuelles

Les augmentations de salaire peuvent prendre différentes formes. Les règles les plus courantes sont l'ancienneté, le mérite et les compétences. Lorsque l'ancienneté est la règle, comme c'est souvent le cas en milieu syndiqué, le gestionnaire n'a aucune responsabilité, car ce sont les années de service qui dictent l'augmentation à laquelle chaque employé a droit.

Lorsque le mérite sert de critère, le gestionnaire est davantage concerné. L'entreprise octroie alors à ses employés une augmentation de salaire annuelle qui est fonction de leur rendement. Pour cela, elle doit impérativement procéder à une évaluation de ce rendement (voir le **chapitre 7**). C'est là qu'intervient le superviseur immédiat, en attribuant à chaque employé une cote qui détermine l'augmentation de salaire à laquelle il a droit.

L'évaluation peut reposer sur plusieurs critères : l'atteinte des objectifs fixés en début d'année, les types de comportements de l'employé durant l'année, certains traits de personnalité tels que l'initiative, la ponctualité et l'esprit d'équipe, etc. Les professionnels des ressources humaines fournissent normalement aux supérieurs immédiats les outils dont ils ont besoin pour accomplir cette tâche, mais le gestionnaire se doit de faire un suivi de performance pour chaque employé et de fournir une rétroaction afin d'assurer la bonne marche du système de rémunération. Les budgets pour les augmentations de salaire étant habituellement fixes, le gestionnaire doit envisager divers scénarios afin de prévoir les coûts correspondant aux résultats de l'évaluation.

Encore aujourd'hui, plus de 80 % des organisations utilisent le salaire au mérite comme mode d'augmentation de salaire pour au moins une catégorie d'employés (St-Onge, 2014). Si les recherches à ce sujet ne sont pas concluantes, il semble cependant que le salaire au mérite ait une influence non négligeable sur les attitudes des employés au travail, notamment sur leur satisfaction à l'égard de leur salaire et de leur emploi. La perception d'une relation positive entre les efforts et les récompenses agirait plus sur la motivation et le sentiment d'équité que l'augmentation de salaire liée à l'ancienneté ou au coût de la vie. Malgré l'importance grandissante du concept d'équipe de travail, les individus veulent encore être reconnus pour leur contribution personnelle.

Précisons toutefois que les différences d'augmentation entre les niveaux de rendement sont souvent si faibles, dans les entreprises, que les employés ne voient pas l'intérêt d'obtenir des résultats exceptionnels et de les maintenir. Par exemple, la différence d'augmentation entre un rendement exceptionnel et un rendement supérieur n'est souvent que de 1 %. Les enquêtes réalisées aux États-Unis et au Canada indiquent que près de 30 % des organisations songent à abandonner cette pratique ou à la remplacer par un régime de primes au rendement individuel.

Échelle salariale
Écarts de salaire entre le minimum et le maximum offerts pour un poste.

Certaines entreprises ont opté pour un régime de primes au rendement qui réduit la pression exercée sur la masse salariale parce qu'il n'est pas intégré à l'**échelle salariale**. En effet, contrairement aux augmentations de salaire au mérite, les primes au rendement ne font pas partie du salaire et n'ont donc pas d'effet permanent. Par ailleurs, elles ne sont pas accordées lorsque le rendement descend sous la norme exigée (Long, 2018). Cette méthode permet à l'entreprise de récompenser plus généreusement les employés performants sans pour autant hypothéquer sa capacité de payer à moyen terme. La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous permet de comparer les deux méthodes.

Au cœur de l'action

Prenons l'exemple d'un comptable dont le salaire annuel est de 50 000 $. S'il obtient une augmentation au mérite de 5 %, il aura un salaire de 52 500 $ (50 000 $ × 1,05) étalé sur l'année suivante, salaire qui servira de base pour une prochaine augmentation. L'augmentation s'intègre à son salaire de base de façon permanente et est reconduite d'année en année. S'il obtient une prime au rendement individuel de 5 %, il reçoit un montant de 2 500 $ en fin d'année, de façon ponctuelle. Pour l'ensemble de l'année suivante, cela lui donne le même salaire que lors de la première année: soit 50 000 $. Par conséquent, à la fin de cette année-là, son salaire, qui sert de base au calcul d'une nouvelle augmentation, est toujours de 50 000 $. La prime au rendement n'est pas intégrée au salaire. De plus, elle n'est pas systématique. Si le comptable ne performe pas la deuxième année, son salaire sera toujours de 50 000 $, ce qui aura aussi un effet sur ses avantages sociaux, car ceux-ci représentent un pourcentage du salaire de base.

En matière de primes au rendement individuel, le gestionnaire joue le même rôle et a les mêmes responsabilités que pour les augmentations de salaire au mérite. En effet, il doit effectuer des évaluations de rendement et respecter le budget alloué pour les primes.

Enfin, certaines organisations fondent leurs augmentations de salaire sur l'acquisition et la maîtrise de nouvelles compétences. Dans ce contexte, les employés voient leur salaire augmenter en fonction du nombre de compétences acquises et de leur complexité. Habituellement, l'entreprise détermine à l'avance les compétences pour l'acquisition desquelles est attribuée une augmentation de salaire. Le **chapitre 8** étudie en détail la gestion des compétences et de leur développement.

6.4.3 La rémunération à la pièce et à la commission

Bien moins courantes que les augmentations de salaire à l'ancienneté et au mérite et que les primes au rendement individuel, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission concernent certaines organisations et catégories d'employés. Elles valent la peine qu'on les étudie brièvement, même si elles ne requièrent qu'une intervention limitée du superviseur immédiat, pour leur mise en place et leur gestion.

La rémunération à la pièce est une forme très ancienne de rémunération qui est née chez les ouvriers non spécialisés des entreprises manufacturières, à la fin du 19e siècle. Les normes de rendement individuel sont ici établies en nombre d'unités à produire dans une période de temps donnée. Ce sont non seulement des normes de quantité, mais également des normes de qualité. Le secteur du textile utilise régulièrement ce type de régime pour augmenter la cadence des couturiers et des couturières payés selon le nombre de vêtements réalisés sans défaut. Des entreprises de services comme les bureaux de traduction y recourent également, les traducteurs étant payés au nombre de mots traduits. Enfin, dans les hôpitaux, les médecins sont payés à l'acte (Long, 2018). Naturellement, le mode de fonctionnement varie considérablement d'un secteur d'activité à un autre. Dans le secteur manufacturier, le principe général est le suivant : pour chaque heure travaillée, l'ouvrier reçoit une prime pour chaque unité produite en plus du nombre fixé. Habituellement, chacun reçoit un salaire horaire garanti, quel que soit le nombre d'unités produites, ce qui assure une certaine forme de sécurité (Martocchio, 2015).

Dans le domaine de la vente, un autre régime occupe une place importante : la rémunération à la commission. Cette forme de rémunération semble être appréciée par le personnel, qui travaille souvent de façon isolée et autonome. Ne pouvant observer les comportements, les entreprises ont vite compris l'utilité de ce type de mesure simple pour contrôler la performance de leurs représentants des ventes. Par exemple, s'il a vendu pour 150 000 $ durant un mois donné, le représentant pourra recevoir 5 % de ce montant, c'est-à-dire 7500 $. De façon générale, toutefois, la rémunération est une combinaison d'éléments fixes et d'éléments variables et comprend un salaire de base auquel s'ajoute une commission.

Depuis le début des années 1980, les régimes de rémunération au rendement individuel subissent un recul progressif au profit des régimes collectifs de rémunération variable. Cela s'expliquerait en partie par les problèmes de productivité qu'ont connus certaines entreprises des pays occidentaux. De nombreuses organisations se sont rendu compte que leur avenir passait par la coopération et le travail d'équipe plutôt que par l'individu. Par conséquent, le respect de l'équité collective est devenu un incontournable pour les organisations qui aspirent à une plus grande justice et à une meilleure performance.

6.5 Le respect de l'équité collective

L'équité collective fait référence au respect des efforts conjoints des employés vers l'atteinte d'objectifs organisationnels. Il s'agit de faire en sorte que la rémunération des employés varie en fonction de la performance de l'équipe, de l'unité d'affaires ou de l'organisation entière. Pour le gestionnaire, il s'agit d'apparier les objectifs organisationnels à ceux des employés de manière à orienter les comportements vers l'atteinte de résultats collectifs.

Bien que votre responsabilité en tant que gestionnaire soit limitée à l'égard des régimes collectifs de rémunération variable, dont la gestion est réservée aux spécialistes de la rémunération, il est important d'en connaître les grandes lignes.

Ces régimes sont présents dans plus de 50 % des entreprises canadiennes. Leur particularité réside dans le fait qu'ils reposent sur la performance d'une équipe d'employés, d'un groupe ou encore de toute l'entreprise. On les classe habituellement en deux grandes catégories : les régimes à court terme et les régimes à long terme.

6.5.1 Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme

Les régimes collectifs de rémunération variable à court terme sont en forte croissance dans les entreprises canadiennes et québécoises (Conference Board of Canada, 2017). Ils permettent aux employés de toucher une prime en fonction de la performance à court terme du groupe, de l'équipe de travail, de la division ou de l'organisation entière. La prime est généralement versée toutes les semaines, tous les mois ou tous les ans. Les principaux types de régimes sont les primes d'équipe, les régimes de partage des gains de productivité et les régimes de participation aux bénéfices. Comme le montre le **tableau 6.6**, ce qui différencie ces trois régimes, c'est principalement la taille des groupes auxquels ils s'appliquent, le personnel concerné, les critères de performance et les objectifs visés.

La gestion de ces différents régimes n'est pas réellement sous la responsabilité du supérieur immédiat. Toutefois, leur efficacité est tributaire d'une certaine participation des employés à la prise de décisions et d'une bonne communication entre les membres des équipes et les différents niveaux hiérarchiques. Or, le supérieur immédiat peut favoriser les échanges d'information entre employés, échanges qui font évoluer les méthodes de travail et surgir des moyens innovateurs pour accroître la productivité. Il doit encourager le dialogue et être à l'écoute des suggestions des employés, pour le bien de l'entreprise.

6.5.2 Les régimes collectifs de rémunération variable à long terme

Lorsqu'elles se fixent pour objectif de garder davantage les employés occupant des postes stratégiques, les organisations peuvent envisager de recourir aux régimes collectifs de rémunération variable à long terme. Ces régimes, qui reposent habituellement sur le rendement boursier, sont principalement les régimes d'achat d'actions et les régimes d'options d'achat d'actions. Ici encore, le supérieur immédiat joue un rôle très limité. Seuls des spécialistes en rémunération et en fiscalité peuvent s'occuper de la gestion de ces régimes aux modalités complexes de mise en œuvre et de fonctionnement. Il est bon toutefois d'en connaître l'existence, ne serait-ce que parce qu'elle peut se manifester dans la feuille de paye de chacun. Le **tableau 6.7** indique les particularités des régimes les plus populaires.

La série d'outils importants que nous venons d'étudier permet de répondre à l'un des objectifs du système de rémunération, à savoir attirer et retenir les talents. Toutefois, pour ce faire, il ne suffit pas de considérer la rémunération directe. Il faut plutôt tenir compte de la rémunération globale, qui comprend la rémunération indirecte.

Tableau 6.6 Les principaux régimes collectifs de rémunération variable à court terme

Régimes	Taille du groupe	Personnel concerné	Critères de performance	Objectifs
Primes d'équipe	– Équipe restreinte	– Tous les membres d'une équipe de travail	– Satisfaction de la clientèle – Productivité – Qualité – Taux d'accidents – Etc.	– Encourager la collaboration et l'entraide.
Partage des gains de productivité	– Usine – Service	– Ouvriers	– Chiffre de ventes – (retours + stocks) / coûts salariaux	– Sensibiliser les employés aux frais de fonctionnement.
Participation aux bénéfices	– Filiale – Entreprise entière	– Gestionnaires	– Profits annuels	– Sensibiliser les employés aux impératifs économiques.

Tableau 6.7 Les principaux régimes collectifs de rémunération variable à long terme

Régimes	Personnel concerné	Risques assumés par l'employé	Conditions d'accès	Temps de conservation	Type d'entreprise	Objectifs
Achats d'actions	Tous les employés	Présence de risques	**Prix préférentiel**	1 ou 2 ans	Cotée en bourse	Favoriser l'identification de l'employé à l'entreprise.
Options d'achat d'actions	Cadres supérieurs	Absence de risques	**Prix de levée**	De 5 à 10 ans	Cotée en bourse	Accroître la valeur boursière.

6.6 La rémunération indirecte

La responsabilité de la qualité des avantages sociaux, des congés et des autres services offerts aux employés n'incombe évidemment pas au superviseur. Cependant, ce dernier devrait être sensibilisé à l'importance d'avantages sociaux compétitifs pour attirer et retenir les employés compétents. Bien qu'il ne se fonde pas essentiellement sur la rémunération indirecte pour choisir un emploi, un candidat en tient fortement compte dans sa carrière lorsqu'il a différentes offres.

Pour l'employeur, proposer des avantages sociaux constitue un moyen de souligner l'importance qu'il accorde à la protection sociale. En assurant une protection à ses employés, il prend en charge une partie des aléas de la vie pouvant les toucher.

La rémunération indirecte représente un coût important pour une entreprise. Selon le rapport qu'a réalisé en 2017 l'Institut de la statistique du Québec, les coûts totaux de ce type de rémunération (avantages sociaux et heures chômées payées) peuvent constituer jusqu'à 54,64 % du salaire de base dans certains secteurs d'activité. En moyenne, au Québec, ces coûts sont estimés à environ 41,01 % du salaire de base.

Le superviseur a donc un rôle plutôt limité à l'égard de la rémunération indirecte. Le service des ressources humaines préfère souvent qu'il ne s'immisce pas dans cette portion de la rémunération globale, dont les dimensions techniques sont complexes. Néanmoins, il peut informer les employés des avantages sociaux auxquels ils ont droit, de façon à les sensibiliser aux coûts correspondants pour l'entreprise. La **figure 6.4** présente des exemples de rémunération indirecte.

Prix préférentiel
Prix inférieur au marché ou conditions avantageuses offertes aux employés désirant se procurer des actions de l'entreprise.

Prix de levée
Prix d'une action sur le marché le jour de l'achat ou de l'option d'achat.

Figure 6.4 La rénumération indirecte

6.6.1 Les avantages sociaux

Les avantages sociaux sont constitués de régimes privés et de régimes publics, étatiques. Les régimes privés diffèrent d'une entreprise à une autre, mais ils se composent principalement des régimes de retraite et des régimes d'assurance.

Les régimes de retraite

Les régimes de retraite offerts par l'employeur peuvent être agréés ou non. Ceux qui le sont permettent aux employeurs de cotiser sans imposition pour l'employé. Les placements réalisés avec les cotisations sont également non imposables. Quant aux régimes qui ne sont pas agréés, ce sont les régimes enregistrés d'épargne-retraite, ou REER. Soit une personne souscrit à ce type de régime à titre individuel, soit un employeur décide de privilégier l'utilisation d'un REER collectif afin de se soustraire aux lois sur les régimes de pension agréés. L'Institut de la statistique du Québec indique que les régimes de retraite représentent en moyenne 9,07 % des coûts de la rémunération indirecte au Québec.

Les régimes d'assurance

Les régimes d'assurance accordant aux employés différentes formes de protection en cas de maladie, d'accident ou de soins médicaux constituent la deuxième grande catégorie de régimes privés d'avantages sociaux. De nombreux employeurs offrent à leurs employés une assurance vie dont le montant correspond habituellement à un multiple du salaire annuel. L'employé peut, s'il le désire, y contribuer financièrement pour augmenter la couverture à laquelle il a droit ou en faire bénéficier sa famille (Long, 2018). Certains employeurs offrent aussi des régimes visant à complémenter le régime d'assurance maladie offert par l'État. Ceux-ci peuvent notamment couvrir les frais d'hospitalisation, les médicaments sur ordonnance et les services paramédicaux : dentisterie, optométrie, physiothérapie, etc. (St-Onge, 2014). Enfin, les deux dernières formes d'assurance sont liées aux salaires et visent les cas d'accident se produisant hors du travail. Au Québec, les accidents en milieu de travail sont couverts par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Pour ceux qui se produisent hors du travail et qui ne sont pas couverts par la CNESST, il existe des assurances permettant à l'employé accidenté de recevoir de 60 % à 70 % de son salaire habituel. L'assurance salaire s'applique en cas d'incapacité à travailler pour une courte durée, soit moins d'un an, tandis que l'assurance invalidité concerne l'incapacité d'une durée supérieure à un an.

Les régimes étatiques

Régime étatique
Régime de protection qui est offert par les gouvernements et auquel l'employeur doit contribuer financièrement.

Tout employeur doit contribuer aux différents **régimes étatiques** : régime des rentes du Québec, assurance emploi, assurance maladie du Québec et régime de la CNESST. Le gouvernement québécois offre en effet aux citoyens un régime de rentes représentant 33,33 % de la moyenne salariale annuelle. Financé par les employeurs et les employés, il est accessible à partir de l'âge de 65 ans. Quant au régime d'assurance emploi, plus connu sous le nom d'« assurance chômage », il est accessible, sous certaines conditions, aux employés qui ont perdu leur emploi, afin qu'ils aient un revenu minimal jusqu'à ce qu'ils retrouvent un poste. Les employeurs et les employés en assument les coûts, et le gouvernement fédéral s'occupe de la gestion. Le gouvernement du Québec offre en outre à tous les résidents québécois une assurance maladie leur permettant de bénéficier gratuitement de soins médicaux. Différent d'une province à une autre, ce régime répond toujours au principe d'universalité. Il est financé par les employeurs et les citoyens. Enfin, le régime de la CNESST assure aux employés un certain revenu en cas d'accident en milieu de travail. Il est entièrement financé par les cotisations des employeurs, qui dépendent de la masse salariale, du secteur d'activité et du dossier d'accidents (voir le **chapitre 10**). En moyenne, au Québec, les régimes étatiques représentent 11,33 % des coûts

Liens web

Les principaux sites web des régimes étatiques

- Régime des rentes du Québec : rrq.gouv.qc.ca
- Assurance emploi du Canada : canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi
- Assurance maladie du Québec : ramq.gouv.qc.ca
- CNESST : cnesst.gouv.qc.ca

liés à la rémunération indirecte. Vous pouvez consulter les sites internet présentés précédemment pour de plus amples renseignements sur ces régimes.

6.6.2 Les heures chômées payées

Les heures chômées payées représentent l'ensemble des congés rémunérés qui sont offerts aux employés par l'employeur. Ce sont principalement les congés annuels, ou vacances, les congés fériés (ex. : la Saint-Jean-Baptiste), les congés de maladie utilisés, ou absences à court terme, les congés parentaux (ex. : le congé de maternité) et les congés sociaux (pour des raisons telles que le deuil, le mariage, les activités syndicales). Le nombre de jours offerts varie d'un employeur à un autre. Pour l'ensemble du Québec, ces congés représentent 15,52 % des coûts associés à la rémunération indirecte. Le **chapitre 2** étudie plus en détail les heures chômées payées au Québec.

Si vous décidez de créer votre propre entreprise, vous devez respecter certaines règles en matière d'avantages sociaux et de cotisations. Pour connaître les retenues à effectuer sur la paye d'un employé, rendez-vous sur les sites Internet du Canada et du Québec.

Canada : recherchez les termes « retenues sur la paie » dans le site canada.ca.

Québec : recherchez les termes « retenues et cotisations » dans le site revenuquebec.ca.

6.6.3 Les services divers

L'employeur peut par ailleurs offrir toute une gamme de services supplémentaires pour faciliter la vie au travail ou hors du travail. Il peut prévoir des aires de repos, de divertissement ou d'entraînement pour ses employés, mettre une garderie à la disposition des parents, offrir des programmes d'aide aux employés (PAE) pour résoudre des difficultés personnelles (ex. : toxicomanie, santé mentale).

L'attraction de bons candidats et leur rétention sont des enjeux très importants auxquels doit répondre tout bon système de rémunération. La course que se livrent les organisations pour l'acquisition de talents nécessite une prise de conscience du rôle que peut jouer la gestion de la rémunération, principalement en ce qui concerne l'objectif de l'équité externe. Si l'entreprise offre des salaires équitables par rapport à ses concurrents, elle risque moins d'éprouver des problèmes d'attraction et de conservation des talents désirés. En offrant une couverture d'avantages sociaux convenable permettant d'assurer à ses employés une bonne protection, elle évite des départs qui pourraient s'avérer coûteux pour son développement. Il faut toutefois prendre en considération le fait que la fixation des salaires et des avantages sociaux ne résulte pas toujours d'une volonté délibérée de la direction de l'entreprise : elle peut être dictée par la présence d'un syndicat.

En un clin d'œil

Le rôle et les responsabilités du gestionnaire en matière de rémunération ne sont pas toujours faciles à déterminer. Naturellement, ils risquent de varier considérablement d'un type d'entreprise à un autre. Si vous travaillez dans une PME n'ayant pas de service des ressources humaines, vous assumerez fort probablement beaucoup plus de responsabilités en matière de rémunération que dans une grande entreprise. Quoi qu'il en soit, l'important est d'avoir une vision d'ensemble des responsabilités du gestionnaire, de manière à permettre à la rémunération de jouer ses rôles stratégiques : attirer, retenir et motiver les talents, maintenir un bon climat de travail et récompenser la participation à la performance organisationnelle.

La **figure 6.5** résume la situation du gestionnaire en matière de rémunération.

Figure 6.5 Le gestionnaire et la rémunération

Êtes-vous prêts ?

1. Quelles sont les retombées potentielles d'une bonne gestion de la rémunération de mes employés ?

Une bonne gestion de la rémunération permet au gestionnaire d'attirer les ressources dont il a besoin et d'atteindre ainsi ses objectifs de fonctionnement. Elle lui permet également de motiver les membres de son équipe afin qu'ils fournissent l'effort nécessaire pour que l'entreprise se démarque de la concurrence et atteigne ses objectifs. Enfin, un salaire compétitif et des avantages sociaux intéressants aident à retenir les meilleurs collaborateurs et à réduire les coûts associés au roulement de personnel. En fait, une bonne gestion de la rémunération entretient chez les employés un sentiment de justice et d'équité nécessaire à la qualité du climat de travail.

Consultez la section 6.3.3.

2. Quel est mon rôle en matière d'évaluation des emplois ?

L'évaluation des emplois vise à leur attribuer une valeur relative et à les hiérarchiser en fonction de leur contribution respective au succès de l'entreprise. Cette hiérarchisation permet de sensibiliser les employés aux caractéristiques qui sont valorisées. En tant que supérieur immédiat, vous êtes le mieux placé pour décrire les tâches et les responsabilités associées aux emplois de votre équipe. Votre contribution à cette étape de l'élaboration du système de rémunération est donc cruciale, pour le respect de l'équité interne et la qualité du climat de travail.

Consultez la section 6.2.3.

3. Quels sont les enjeux d'un bon positionnement du salaire de base ?

Le salaire de base se fixe principalement à partir des enquêtes de salaires, au sein d'un marché d'organisations comparables à l'entreprise. Un bon positionnement du salaire de base par rapport au marché accroît la capacité de l'entreprise à attirer et à garder ses employés tout en respectant sa situation financière. Par exemple, pour certains postes stratégiques et ceux pour lesquels vous éprouvez des difficultés de recrutement, vous pouvez suggérer à l'entreprise d'offrir des salaires supérieurs à ceux du marché.

Consultez la section 6.3.4.

4. Pourquoi informer mes employés des avantages sociaux offerts ?

Certaines organisations proposent à leurs employés toute une gamme de protections afin de les aider à affronter les aléas de la vie. La qualité de la couverture offerte peut influencer le désir d'un employé de rester au non dans l'entreprise. Toutefois, les efforts consentis par l'organisation en matière d'avantages sociaux sont généralement peu connus. C'est pourquoi vous avez grandement intérêt à sensibiliser votre équipe à ce sujet. De plus, des employés qui n'ont plus à se faire de souci à propos de la sécurité financière de leur famille s'il leur arrivait quelque chose sont plus concentrés sur leur travail. Une bonne compréhension des avantages sociaux offerts par l'entreprise peut également accroître votre capacité à conserver vos employés et vous aider à assurer la stabilité de votre équipe.

Consultez la section 6.6.

5. Que peut apporter la rémunération variable à la dynamique de mon équipe ?

La rémunération variable agit comme facteur de motivation et de renforcement des comportements désirés. Lier une partie de la rémunération au rendement ou à la performance collective pousse les employés à vouloir performer et participer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour être efficaces, les régimes collectifs de rémunération variable doivent en plus s'accompagner de lieux d'échanges favorisant l'émergence de changements en faveur des gains de productivité.

Consultez la section 6.5.

À vos marques, prêts...

Révisez !

-

1. Qu'est-ce que l'évaluation des emplois ?
2. Qu'est-ce qu'une enquête de salaires ?
3. Quels sont les avantages de l'équité externe ?
4. Qu'est-ce que la rémunération au mérite ?
5. Quelles sont les principales composantes de la rémunération indirecte ?
6. Qu'est-ce qui distinguent les différents régimes collectifs de rémunération variable à court terme ?
7. Quelles sont les conditions de succès des régimes de rémunération variable à court terme ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. La transparence en matière de salaire individuel est-elle toujours souhaitable ?
2. La présence d'un syndicat est-elle un frein à l'utilisation de la rémunération variable ?
3. La rémunération permet-elle de motiver les employés ?
4. Peut-on dire qu'offrir une rémunération supérieure au marché est toujours gage de productivité ?

Exercez-vous !

SPA des Laurentides

Marie-Véronique Ducharme est directrice de l'usine de fabrication de spas des Laurentides, entreprise de fabrication de cuves thermiques de la région de Montréal. Elle occupe ce poste depuis près de trois ans, après avoir été responsable des achats et directrice de la production. Elle a ainsi acquis une bonne expérience au sein de l'entreprise et connaît bien les besoins des employés. L'une des priorités actuelles de la direction est l'étude et la révision de la structure salariale, dans le but de la rendre le plus équitable possible et d'attirer puis de retenir le personnel désiré. Des rencontres sont prévues avec les différents gestionnaires, afin de recueillir leurs commentaires sur la structure et les politiques de rémunération existantes.

La première rencontre, avec le contrôleur, se déroule plutôt bien, son personnel étant en général satisfait des politiques salariales en place. La deuxième, avec le responsable des ventes et du service à la clientèle, prend toutefois un autre ton. Olivier explique à Marie-Véronique que, dans l'ensemble, le système de rémunération lui semble défaillant, parce que plusieurs personnes de son service sont sous-payées et qu'il ne peut rien y faire à cause d'un manque de flexibilité. Marie-Véronique lui demande de préciser pourquoi il estime que les employés en question sont sous-payés. Il répond que le système de rémunération ne tient pas compte de plusieurs caractéristiques importantes des emplois qu'il supervise. Par exemple, dans le service à la clientèle, les employés se trouvent régulièrement dans des situations stressantes avec des clients insatisfaits. Ils doivent par ailleurs posséder certaines compétences techniques afin de pouvoir offrir un service après-vente de qualité pour une large gamme de produits. Selon lui, leur salaire n'est pas équitable par rapport à ceux qui sont offerts par les concurrents. Étant très différent des autres, son service devrait avoir sa propre structure salariale. Cela ne semble pas envisageable pour Marie-Véronique en raison de la question d'équité avec les autres services. Olivier doit savoir que l'entreprise a toujours cherché à satisfaire les besoins de son service, de toute façon. La standardisation des politiques de rémunération est une valeur importante pour l'organisation, et le système actuel a été élaboré par l'une des plus importantes firmes de consultants du Canada. Mécontent de la réponse, Olivier rétorque que Marie-Véronique ne veut simplement rien entendre et qu'elle est incapable de reconnaître la rigidité du système de rémunération en place.

La dernière rencontre a lieu avec la directrice de la production, Hélène. Celle-ci exprime sa satisfaction de pouvoir discuter de la structure salariale, car elle prévoit de sérieux problèmes à la prochaine négociation du contrat de travail. En effet, il semble que le syndicat veuille obtenir une augmentation substantielle du salaire de base (10 %) ainsi qu'une indexation du fonds de retraite sur le coût de la vie. Cela risque de représenter

beaucoup d'argent pour l'entreprise et d'entraîner des revendications similaires chez les employés des autres services. Cependant, Hélène estime que l'entreprise n'a guère le choix, car le syndicat obtiendra sans difficulté un mandat de grève. Marie-Véronique, elle, trouve que tout cela n'a pas beaucoup de sens. La structure salariale n'a pas été conçue pour soutenir de telles augmentations. De plus, cela risquerait de nuire à l'équité interne ; certains employés de la production gagneraient plus que les cadres de l'entreprise et que leur superviseur. Il y aurait également des répercussions sur le système d'évaluation des emplois et sur la classification de postes. Hélène soutient néanmoins que l'entreprise peut difficilement se payer le luxe d'une grève au printemps, période où la production est à son maximum.

Après ces rencontres, Marie-Véronique pense aux divers problèmes soulevés. Elle prévoit qu'Olivier utilisera les résultats de la prochaine négociation collective pour accentuer la pression concernant les salaires versés aux employés du service à la clientèle.

Questions

1. Quels problèmes se posent à Marie-Véronique ?
2. Quel lien chacun de ces problèmes a-t-il avec le système de rémunération en place ?
3. Quelles recommandations pourriez-vous faire à Marie-Véronique pour l'aider à résoudre ces problèmes ?

Références

Conference Board of Canada (2017). *Compensation Planning Outlook 2018*, rédigé par Heather McAteer, Ottawa.

Institut de la statistique du Québec (2017). En ligne : www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/avantages-sociaux/index.html.

Long, R. J., et Singh, P. (2018). *Strategic Compensation in Canada*, 6e éd., Scarborough, Nelson Education.

Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation : A Human Resource Management Approach*, 8e éd., Pearson.

Newman, J. M., Gerhart, B., et Milkovich, G.T. (2016). *Compensation*, 12e éd., Boston, McGraw-Hill/Irwin.

St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, 3e éd., Montréal, Gaëtan Morin/Chenelière Éducation.

Annexe 6.1

Description de poste et profil de compétences

Directeur des communications et du marketing

1 . Désignation de l'emploi

Titre de l'emploi : Directeur des communications et du marketing
Service : Communication, marketing et développement
Supérieur immédiat : Directrice générale
Échelon hiérarchique : Cadre
Responsabilités de supervision : 15 personnes
Date de la description d'emploi : 1er septembre 2019

2. Sommaire

Relevant de la Direction générale, le directeur des communications et du marketing effectue la planification stratégique du marketing et des communications, coordonne la conception et la production des outils promotionnels et publicitaires.

3. Tâches et responsabilités

Principales tâches et responsabilités

a) **Effectuer la planification stratégique du marketing et des communications pour chacune des saisons**
- Participer au bilan de la saison et de chacune des productions et en faire l'analyse.
- Élaborer des objectifs et des stratégies en matière de communication et de marketing.

b) **Superviser la réalisation des plans de communication (abonnements et spectacles)**
- Établir le budget.
- Participer à la rédaction et à la diffusion des plans de communication.

c) **Coordonner la conception et la réalisation des outils de promotion et de publicité et assurer le contrôle de leur qualité (abonnements, spectacles et sorties du théâtre)**
- Sélectionner les fournisseurs et établir un calendrier de production avec chacun d'entre eux.
- Assurer la production du matériel promotionnel et publicitaire.
- Effectuer les achats dans les médias et en assurer le suivi (réalisation, échéances, budget).
- Coordonner la diffusion et la distribution du matériel promotionnel et publicitaire.
- Superviser les opérations publicitaires et promotionnelles, ainsi que les relations avec la presse, et évaluer les résultats obtenus.
- Coordonner les promotions et les concours et en assurer le suivi.
- Mettre à jour le site web de l'établissement et y apporter les modifications nécessaires.
- Assurer le suivi budgétaire.

d) **Participer à l'édition et à la diffusion des programmes des soirées**
- Rédiger le contenu, superviser les volets rédactionnel et publicitaire, superviser le travail effectué par le coordonnateur du programme, en collaboration avec l'attaché de presse.
- Assurer la production, le contrôle de la qualité et le suivi budgétaire.
- Coordonner l'envoi aux abonnés.

e) Autres tâches et responsabilités

- Au besoin, collaborer au bon fonctionnement des activités de relations publiques et de relations avec la presse.
- Effectuer toute autre tâche connexe liée à l'emploi.

4. Profil de compétences et critères de sélection (qualification professionnelle, exigences)

a) Connaissances requises

- Maîtrise des logiciels Word, Excel, Outlook
- Très bonne connaissance du marketing numérique
- Maîtrise du français et de l'anglais parlés et écrits
- Très bonne connaissance des procédés d'impression de documents
- Très bonne connaissance des étapes de la réalisation et des outils servant aux campagnes de publicité et de promotion
- Excellente connaissance du milieu culturel

b) Formation et expérience

- Baccalauréat en communication ou en administration (option marketing)
- Au moins trois années d'expérience pertinente

c) Savoir-faire techniques ou capacités professionnelles

- Aptitudes aux relations interpersonnelles et à la communication
- Souci du détail, minutie et rigueur
- Sens du travail d'équipe
- Souci de l'esthétique

d) Savoir-être

- Autonomie, débrouillardise, grand sens de l'organisation
- Très grand intérêt pour le domaine culturel, et en particulier pour les arts d'interprétation

J'atteste que les renseignements contenus dans cette description de poste représentent bien le travail effectué à ce poste.

Nom, titre et signature du superviseur immédiat : _____

Date : _____

Annexe 6.2

Description de poste et profil de compétences

Directeur de la production

1. Désignation de l'emploi

Titre de l'emploi : Directeur de la production
Service : Production
Supérieur immédiat : Directrice générale
Échelon hiérarchique : Cadre
Responsabilités de supervision : 25 personnes
Date de la description d'emploi : 1er septembre 2019

2. Sommaire

Relevant de la Direction générale, le directeur de la production planifie, coordonne, supervise et dirige les activités entourant la production d'un projet artistique. En outre, il coordonne et dirige le personnel du service de la production, ainsi que celui de l'équipe de scène.

3. Tâches et responsabilités

Principales tâches et responsabilités

a) **Analyser et planifier le projet artistique**
- Étudier le projet artistique et en faire le découpage.
- Concevoir les éventuels scénarios de production.
- Évaluer la faisabilité technique et budgétaire des scénarios de production et formuler des conseils et des recommandations aux concepteurs et au metteur en scène.
- Superviser l'adaptation des plans et l'établissement des devis.

b) **Déterminer les effectifs et les ressources nécessaires à la réalisation de la production du projet artistique et en négocier les coûts**
- Établir le budget de production.
- Négocier les cachets des artistes-interprètes et des concepteurs.
- Préparer et diffuser des appels d'offres aux différents ateliers de décors et évaluer les soumissions présentées.
- Négocier les prix et les contrats de l'atelier de décors sélectionné.

c) **Coordonner et superviser les activités, les coûts et les échéanciers de la production du projet artistique**
- Établir un calendrier des différentes étapes et tâches de la production et en assurer le suivi.
- Communiquer les paramètres budgétaires aux intervenants de la production et en assurer le contrôle.
- Transmettre au service de la comptabilité les différents paiements à effectuer et assurer un suivi régulier auprès de ce service.
- Mettre régulièrement à jour les budgets de production.
- Coordonner la location et l'achat de matériel.
- Assurer la coordination et le suivi auprès de tous les intervenants de la production afin que l'information circule.
- De concert avec l'équipe de production et de création, résoudre les problèmes intervenant en cours de production.
- Après chaque production, en dresser le bilan avec l'équipe de production et en tirer des leçons.

d) Coordonner et diriger la production du projet artistique en tournée et en assurer le suivi

- Établir les budgets de tournée et en assurer le contrôle.
- Recruter les membres de l'équipe de tournée et évaluer leur rendement.
- Établir l'horaire et les échéanciers de la tournée.
- Veiller à ce que les concepts de production soient appropriés aux salles de spectacles au cours des tournées.
- Assurer le suivi des activités de production en tournée (montage, démontage, déplacement et représentation).

e) Diriger, planifier et coordonner les activités du service de la production et de l'équipe de scène

- Planifier et animer les réunions du service de la production.
- Coordonner et planifier les activités du personnel du service.
- Évaluer les besoins de formation au sein du service et ceux de l'équipe de scène.
- Planifier la croissance du service de la production et celle de ses besoins.
- Évaluer le rendement du personnel du service de la production et celui de l'équipe de scène et tenir des réunions d'évaluation annuelles.
- Procéder au recrutement du personnel du service de la production.

f) Autres tâches et responsabilités

- Participer à la négociation des conventions collectives avec les représentants des syndicats.
- Appliquer les dispositions des différentes ententes et conventions collectives des employés et des pigistes participant à la production.
- Veiller au respect des normes de santé et de sécurité au travail au cours de la production.
- Tenir à jour un bilan de l'état du matériel de scène et planifier les achats et l'entretien de ce matériel.
- Veiller à l'entreposage des décors et des autres effets de scène réutilisables.
- Participer à certaines activités de gestion stratégique de l'organisation, tels les comités de direction, l'aide à la demande de subventions publiques ou privées.
- Effectuer toute autre tâche connexe liée à l'emploi.

4. Profil de compétences et critères de sélection (qualification professionnelle, exigences)

a) Connaissances requises

- Excellente connaissance des processus de production menant à la réalisation d'un projet artistique
- Excellente connaissance des procédés techniques liés aux métiers de la scène
- Très bonne connaissance des logiciels Word, Excel et Outlook

b) Formation et expérience

- Diplôme en production d'une école d'art dramatique reconnue
- Au moins six années d'expérience dans un poste technique des métiers de la scène, dont au moins trois à la direction d'un service de production

c) Savoir-faire techniques ou capacités professionnelles

- Aptitude reconnue à mobiliser une équipe de travail
- Aptitude à diriger
- Aptitude reconnue à négocier
- Qualités reconnues de gestionnaire
- Entregent et qualités de communicateur reconnues
- Capacité à travailler sous pression et à mener de front plusieurs activités

d) Savoir-être

- Maturité, dynamisme et bonne résistance au stress
- Aptitude à travailler longuement, à l'occasion, parfois le soir et les fins de semaine
- Sensibilité artistique dans le travail avec les concepteurs
- Très grand intérêt pour le domaine culturel, et en particulier pour les arts d'interprétation

J'atteste que les renseignements contenus dans cette description de poste représentent bien le travail effectué à ce poste.

Nom, titre et signature du superviseur immédiat : _____

Date : _____

PARTIE 3
Optimiser le potentiel de ses employés

CHAPITRE 7

Gérer la performance des employés

Olivier Doucet et Alain Gosselin

SOMMAIRE

p.185 _ 7.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la performance
p.187 _ 7.2 Le processus de gestion de la performance

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, vous constaterez que c'est grâce au travail accompli par les employés que vous atteindrez vos résultats. Vous devrez donc vous poser les questions suivantes, auxquelles ce chapitre tentera de répondre :

1. Pourquoi la gestion de la performance des employés est-elle une activité cruciale pour les gestionnaires ?
2. Pourquoi compare-t-on souvent le travail d'un gestionnaire à celui d'un entraîneur dans le domaine du sport ?
3. Quelles sont les principales étapes à parcourir en matière de gestion de la performance ?
4. Pourquoi la rétroaction est-elle un outil indispensable pour optimiser la performance du personnel ?
5. Quels sont les facteurs qui assurent le succès de l'évaluation de la performance ?

Mise en situation -

Lorsqu'elle doit prendre des décisions importantes et que la pression devient trop forte, Maude se rend parfois au bureau le dimanche matin, au moment où tout est calme. Aujourd'hui, elle a « négocié » ces quelques heures avec sa famille. Elle juge crucial de faire le bilan des cinq dernières semaines et de se doter d'un plan d'action pour les mois à venir.

Il y a un peu plus d'un mois, Maude a été nommée associée directrice par ses collègues pour une période de quatre ans. Elle fait partie depuis 18 ans d'un cabinet de comptables professionnels agréés et elle est devenue associée il y a 8 ans. L'entreprise, qui compte 105 employés, dont 12 associés, est à la croisée des chemins ; Joe Martin en a assumé la direction depuis sa création en 1986, jusqu'à ce qu'il meure subitement, il y a peu de temps. Maude est donc la première dirigeante qui ait été choisie par ses collègues. Sous la direction de Joe, les associés avaient beaucoup d'autonomie. En fait, le cabinet ressemble plus à un regroupement de comptables indépendants, chacun gérant sa propre clientèle, qu'à une petite entreprise intégrée offrant des services complémentaires et des services de pointe.

Or, Maude n'est pas faite sur le même moule que Joe. Elle a à cœur les intérêts du cabinet ; c'est d'ailleurs pour cette raison que ses collègues l'ont choisie. Après avoir assumé diverses responsabilités de supervision dans le secteur de la vérification, elle a mis sur pied un service de consultation destiné aux dirigeants de PME, qui connaît beaucoup de succès. Maude s'est activée tout un mois pour répondre aux demandes exprimées par les autres membres du cabinet tout en continuant à assumer la responsabilité de son équipe de consultants, puis elle a senti qu'il était temps de prendre un peu de recul. Une rencontre à l'improviste avec Ariane, jeune comptable que Maude estime beaucoup, lui a fait prendre conscience de cette nécessité. Vendredi, elle lui a confié son insatisfaction quant au manque de dynamisme du cabinet. Un autre groupe de comptables lui ayant fait une proposition intéressante, elle doit prendre une décision là-dessus en fin de semaine. Elle se pose des questions sur ses chances d'avancement, car au cours des deux dernières années, personne n'a été nommé associé ; faut-il attribuer cette situation au plafonnement du chiffre d'affaires ? Quoi qu'il en soit, Maude lui a demandé de ne pas prendre de décision définitive pendant la fin de semaine. Elle veut la revoir lundi matin pour s'entretenir de son avenir au sein du cabinet.

La liste des sujets d'inquiétude dressée par Maude ce matin comprend cinq autres éléments. Le cabinet fait face à une concurrence très vive, particulièrement de la part des grands cabinets internationaux qui offrent davantage de services spécialisés et une expertise plus poussée. Depuis trois ans, on observe une baisse marquée de la croissance de son chiffre d'affaires, accompagnée d'une réduction de la rentabilité par associé. Le cabinet n'a pas évolué au même rythme que les exigences des clients importants. D'ailleurs, une grande partie de son personnel n'a pas le profil requis pour satisfaire à ce type d'exigences. La situation actuelle ne permet pas aux jeunes professionnels ambitieux de mettre en valeur leurs talents et d'améliorer leurs compétences ; on commence à se demander comment on pourra les convaincre de rester en poste. Enfin, au sein même du cabinet, la compétition entre les associés est devenue plus intense, et les conflits semblent se multiplier. Maude aurait souhaité convaincre ses collègues d'entreprendre avec elle une réflexion de nature stratégique, mais elle doit se rendre à l'évidence : les associés se soucient peu de la situation globale de l'entreprise. Ils obéissent à la règle du chacun pour soi.

En parcourant cette liste, Maude se sent un peu isolée dans son poste d'associée directrice. Il lui appartient d'élaborer un plan de redressement. Elle devrait être en mesure de le faire ; après tout, n'a-t-elle pas conseillé des propriétaires de PME qui se trouvaient dans des situations similaires ? Heureusement, Maude n'a pas que des soucis dans la vie. En début d'après-midi, elle sera au stade municipal avec l'équipe de soccer de sa fille en tant qu'entraîneuse. L'équipe a travaillé dur pour se rendre jusqu'en finale régionale. C'est aujourd'hui que tout se décide.

Dans la mise en situation qui précède, Maude doit apprendre à s'adapter rapidement à son nouveau rôle de dirigeante. Pour le moment, elle se sent dépassée par l'ampleur des défis à relever. La piètre performance du cabinet exige une intervention rapide et décisive. Comment passer des médiocres résultats actuels aux excellents résultats qu'on espère obtenir ? Par où commencer ?

Tout gestionnaire qui a fait l'expérience de ce type de situation serait en mesure de prévoir quelques-unes des mesures auxquelles Maude va devoir recourir. Dans un premier temps, il lui faudra faire des recherches sur la performance antérieure du cabinet et des membres du personnel afin de cerner les problèmes à résoudre et les points à améliorer. Ensuite, elle devra déceler les points forts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour renverser la situation. La nouvelle associée directrice devra aussi déterminer la direction dans laquelle s'engagera l'entreprise et, ce faisant, donner un sens au travail accompli par ceux qu'elle dirige. Elle a besoin de leur adhésion et de leur pleine contribution. Par la suite, il lui faudra définir les attentes et les résultats escomptés, tant pour le cabinet que pour chacune des catégories d'employés, afin de les responsabiliser. Maude devra également être présente pour effectuer le suivi et soutenir les efforts de chacun. Enfin, elle devra porter un jugement sur le travail des membres du cabinet et reconnaître la contribution de ceux qui se seront démarqués par les résultats obtenus. Quant à ceux dont le rendement est insatisfaisant, l'associée directrice sera peut-être amenée à prendre des mesures pour que la chose ne se reproduise pas. En fait, la situation dans laquelle se trouve Maude ne diffère pas de celle de la plupart des cadres qui gèrent du personnel. Examinons de manière plus détaillée ce qu'on entend par « gérer la performance du personnel ».

7.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de gestion de la performance

À partir de la situation vécue par Maude, il est aisé de comprendre que gérer la **performance au travail** est un processus visant à obtenir, de la part d'un ou de plusieurs individus, les résultats et les comportements désirés dans le cadre de leur travail. En fait, la notion a une portée plus large, car gérer la performance du personnel, c'est s'efforcer de réaliser au moins cinq objectifs touchant divers acteurs.

Performance au travail
Contribution fournie par l'employé sous la forme de résultats ou de comportements correspondant aux attentes de ses supérieurs.

1. Pour les **dirigeants**, il est essentiel que l'organisation dispose d'un système de gestion qui facilite la mise en œuvre des priorités stratégiques. Par exemple, une entreprise commerciale qui désire se démarquer de ses concurrentes en offrant un service à la clientèle exceptionnel doit être en mesure de définir les comportements qu'elle attend des employés qui sont en contact avec les clients et de faire converger leurs efforts vers la qualité du service. De plus, les dirigeants accordent une grande importance au renforcement d'une culture forte au sein de l'organisation. Ils souhaitent assurer une cohérence entre les valeurs prônées par l'entreprise et la façon dont la performance du personnel est gérée au quotidien.
2. Les **gestionnaires** sont certainement les principaux responsables de la performance dans une organisation. Ils doivent adopter des pratiques de gestion de la performance qui créent un contexte favorable à une performance optimale. Chaque jour, ils doivent préciser leurs attentes en fonction des priorités stratégiques de l'organisation, procurer une rétroaction continue, qu'elle soit positive ou corrective, affecter quelqu'un à un projet en tenant compte de ses points forts ou du perfectionnement dont il a besoin, reconnaître en privé ou en public la contribution remarquable d'un employé à la recherche d'une solution à un problème, ou encore demander à un employé de se préparer (en documentant sa performance, par exemple) à une rencontre visant à faire le bilan d'une année de travail. Gérer la performance de son personnel est au cœur de l'exercice de l'autorité. C'est une responsabilité incontournable pour tout gestionnaire, mais elle pose problème chez plusieurs.
3. Les **professionnels des ressources humaines** ont, eux aussi, un rôle à jouer dans une saine gestion de la performance. Même lorsqu'il n'y a pas de tels professionnels, par exemple, dans une petite ou une moyenne entreprise, bon nombre de décisions prises dans ce domaine sont basées en tout ou en partie sur la performance des employés. Par exemple,

on ne peut décider d'accorder une promotion à un candidat sans se demander s'il a bien accompli son travail au poste qu'il occupe. En outre, l'octroi d'une prime doit nécessairement se baser sur une performance supérieure aux attentes. Pour que les décisions de cette nature soient reconnues comme justes par l'employé lui-même et par ses collègues, ceux-ci doivent partager le sentiment que le jugement sur leur performance est basé sur une information complète et pertinente. C'est le travail des professionnels des RH de gérer le processus d'évaluation de la performance, de s'assurer qu'il est rigoureux et exempt de biais. C'est aussi à ces professionnels que revient la responsabilité de former et d'accompagner les gestionnaires pour qu'ils gèrent la performance de leurs employés de façon saine et efficace.

4. Les **employés**, bien sûr, sont directement concernés par la gestion de leur performance au travail. Ils attendent beaucoup de leur gestionnaire et ils se préoccupent de la manière dont celui-ci accompagnera et évaluera leur performance. Ils ont particulièrement besoin de sa rétroaction sur ce qu'ils font de bien et sur ce qu'ils doivent améliorer, car se sentir adéquat et efficace au travail constitue une source de motivation importante qui renforce le sentiment de réalisation. Ils veulent également avoir l'occasion de donner leur opinion sur leurs points forts et de solliciter les ressources dont ils ont besoin pour être performants et se développer dans l'entreprise.
5. Le **législateur** et les organismes chargés d'élaborer et d'appliquer les lois et les règlements sont attentifs à la façon dont la performance des employés est gérée dans les organisations, notamment dans le cas d'un congédiement. En effet, les autorités refusent presque toujours de sanctionner le congédiement dans les situations suivantes : l'employé n'avait pas été informé des attentes, réalistes et conformes aux normes de l'organisation, que l'entreprise avait à son égard ; on ne l'avait pas mis au fait de l'insatisfaction du superviseur quant à sa performance ; on ne lui avait pas véritablement donné l'occasion de s'améliorer.

Rappelons que, même si de nombreux acteurs se préoccupent de la gestion de la performance au travail, cette responsabilité revient avant tout au gestionnaire. Elle constitue même l'une de ses principales responsabilités.

7.1.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire

Revenons un instant à Maude, qui s'apprête à s'installer derrière le banc de l'équipe de soccer dans laquelle joue sa fille de 15 ans. Nous avions indiqué, au début du chapitre, qu'il y avait de grandes similitudes entre son poste d'associée directrice et celui de **coach**. Le moment est venu d'approfondir cette idée.

La situation décrite ci-dessous nous conduit à nous poser la question de la contribution du coach au succès de son équipe. Autrement dit, en quoi les responsabilités assumées par le coach peuvent-elles déterminer le résultat de la partie ? Maude aurait intérêt à se poser cette question. D'ailleurs, pourquoi ne pas effectuer vous-même l'exercice ? Vous constaterez que ces responsabilités sont nombreuses et très variées.

Au cœur de l'action

Imaginez que vous êtes à la place de Maude. Pour vous et pour vos joueuses, l'enjeu est très important. La partie qui va bientôt débuter peut constituer le point culminant de la saison. Vous savez que vos joueuses comptent sur vous ; pourtant, lorsqu'elles sont sur le terrain, elles doivent se passer de vous. Elles doivent former une équipe véritablement autonome, dont les membres ont des compétences complémentaires et des rôles précis, connus de toutes. Lorsque le jeu se déroule, elles ne vous consultent pas pour savoir quoi faire. Parce que tout va vite, elles doivent se débrouiller seules et se soutenir mutuellement.

En fait, vous avez peu de choses à leur dire qu'elles ne savent déjà. Elles connaissent l'horaire des matchs, les règlements, leur position respective et les qualités de leurs adversaires. À bien y penser, elles pourraient jouer toute la partie même si vous n'étiez pas le long des lignes. Après tout, elles ont une capitaine ! Pourtant, vous savez que les joueuses et les parents n'accepteraient pas que vous soyez absente de votre poste, particulièrement au cours de cette partie importante. Cette pensée vous réconforte, car vous prenez conscience du fait que le rôle que vous jouez comme coach peut faire toute une différence.

Tableau 7.1 Les comportements gagnants des gestionnaires

Un bon gestionnaire…	Définition
agit comme un coach.	Il conseille ses employés. Il leur offre du soutien et une rétroaction régulière et de qualité.
responsabilise son équipe.	Il fait confiance à ses employés. Il ne gère pas à leur place, mais reste disponible lorsqu'ils ont besoin de lui.
s'intéresse à ses employés.	Il est authentique et bienveillant. Il valorise les employés et cherche à ce que chacun atteigne ses objectifs.
est orienté vers les résultats.	Il est toujours dans l'action et tente de surmonter les obstacles. Il conduit les rencontres d'équipe de façon efficace.
communique clairement.	Il encourage un dialogue ouvert avec ses employés. Il les incite à donner leur opinion et à partager les propositions.
soutient le développement des compétences.	Il soutient les employés dans leur développement à court et à moyen terme.
propose une vision claire et motivante.	Il permet à ses employés de construire collectivement une vision claire de l'équipe et des objectifs à atteindre.
est crédible sur le plan technique.	Il possède une grande expertise et soutient son équipe dans la résolution de problèmes.

Source : Adapté de Garvin *et al.*, 2013.

Au tournant des années 2010, Google s'est demandé si ses gestionnaires avaient réellement un effet positif sur les attitudes et les comportements de leurs employés. Intuitivement, nous sommes tentés de répondre oui, mais Google est une entreprise flexible dotée d'une structure très aplatie (peu de niveaux de management) et d'une culture d'ingénieurs efficaces valorisant une forte autonomie. Dans un tel contexte, un encadrement minimal est perçu comme un facteur positif. Entre 2010 et 2012, une équipe chargée de l'analytique des RH a mis sur pied le Projet Oxygen afin de répondre avec rigueur à la question suivante : jusqu'à quel point les gestionnaires font-ils une différence, sur quels plans et de quelle manière ?

L'équipe a pu démontrer que les meilleurs gestionnaires obtenaient systématiquement des résultats supérieurs auprès de leurs employés sur le plan de la satisfaction, de la rétention, de la performance ainsi que du niveau de collaboration et d'innovation. En poussant plus loin leurs observations, les experts ont été en mesure de définir huit comportements qui font une réelle différence (**tableau 7.1**). Fait intéressant à noter, chacun de ces comportements peut être repris par le gestionnaire à l'une ou à l'autre des étapes du processus de gestion de la performance.

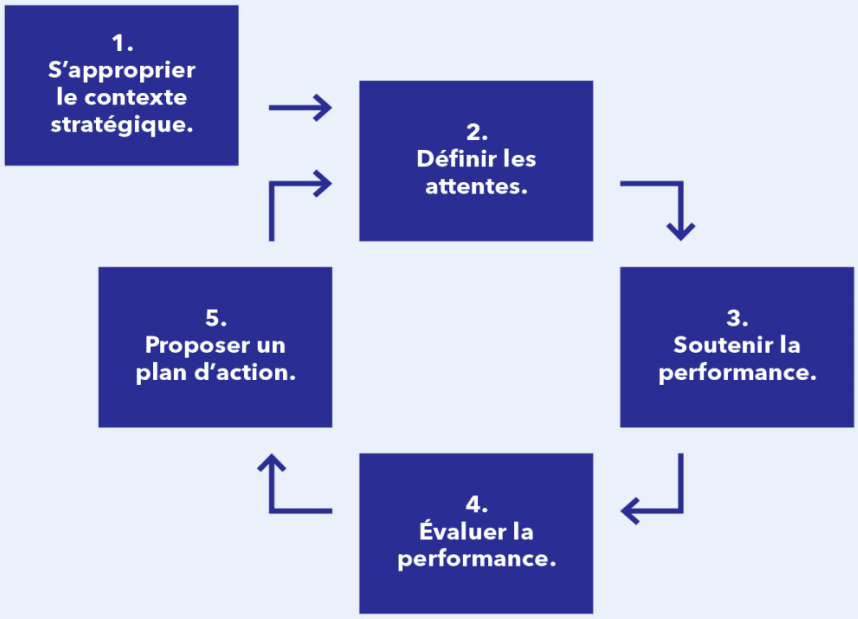
7.2 Le processus de gestion de la performance

Le **processus de gestion de la performance**, illustré à la **figure 7.1**, se compose généralement de cinq étapes qui conduisent le gestionnaire à faire équipe avec ses employés et à mettre en commun les ressources pour soutenir et améliorer de façon constante la contribution de chacun. C'est pourquoi la gestion de la performance des employés ne devrait pas se limiter à l'évaluation annuelle ; elle devrait plutôt être considérée comme une démarche continue et proactive dont le succès n'est pas assuré si on saute des étapes.

Processus de gestion de la performance
Démarche continue comprenant la définition, l'observation, l'évaluation et l'amélioration de la performance des employés et des équipes, ainsi que la rétroaction au sujet de celle-ci.

Qu'est-ce qui peut expliquer une telle situation ? Par le passé, plusieurs entreprises ont mis l'accent sur l'étape de l'évaluation afin de prendre de bonnes décisions de ressources humaines, laissant pour compte la fixation d'attentes claires et le soutien suffisant aux employés en cours d'année. Pourtant, ces facteurs contribuent davantage à la réalisation des objectifs stratégique et motivationnel. Dans tous les cas, pour être en mesure d'atteindre ces résultats grâce à vos employés, vous devrez, dans votre rôle de gestionnaire, maîtriser chacune des

Figure 7.1 Le processus de gestion de la performance



Les entreprises se dotent généralement d'un tel processus pour répondre à trois grands objectifs. Premièrement, la gestion de la performance vise un **objectif stratégique** en veillant à bien aligner les attentes de performance des employés sur les priorités de l'organisation. On cherche ainsi à s'assurer que les employés comprennent bien les priorités qui leur sont fixées et la façon dont celles-ci aident l'organisation. Deuxièmement, la gestion de la performance vise un **objectif administratif** en ce sens que plusieurs décisions liées aux ressources humaines dépendent en tout ou en partie des évaluations annuelles de la performance. Par exemple, dans bon nombre d'entreprises, les augmentations de salaire et les primes découlent de la cote de performance des employés. Les décisions relatives au développement, aux promotions et – dans une certaine mesure – aux congédiements se basent également sur les évaluations annuelles des employés. Troisièmement, la gestion de la performance vise un **objectif motivationnel** : on veut mobiliser les employés et les inciter à être encore plus efficaces. Or, dans les faits, plusieurs organisations peinent à être pleinement efficientes dans chacun de ces objectifs.

étapes du processus et garder sans cesse en tête les trois grands objectifs. Dans la section qui suit, nous allons présenter un aperçu des responsabilités du gestionnaire à chacune des étapes du processus et fournir des suggestions pertinentes pour optimiser les effets de la gestion de la performance.

Au cœur de l'action

Selon un sondage récent réalisé par la firme Accenture, seulement 34 % des entreprises considèrent que leur processus de gestion de la performance est très efficace pour soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. La situation n'est guère meilleure pour l'objectif motivationnel : seules 40 % des organisations jugent que leur processus contribue à mobiliser les employés. Enfin, pour ce qui est de l'objectif administratif, 40 % des entreprises sont d'avis que la gestion de la performance aide au développement et à la progression des employés, alors que 37 % estiment que ce processus est lié de manière efficace aux pratiques incitatives de reconnaissance et de rémunération.

Source : Brecher *et al.*, 2016.

7.2.1. S'approprier le contexte stratégique

L'un des objectifs de la gestion de la performance étant de faire converger les efforts des employés vers la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'organisation, vous exercerez un rôle crucial comme gestionnaire dans la réalisation de cet objectif. Vous agirez comme une courroie de transmission indispensable entre la direction qui « pense » la stratégie et les employés qui l'« exécutent ». Voyons plus en détail ce que le gestionnaire peut faire pour bien exercer cette responsabilité.

La première étape est de bien **connaître le contexte stratégique** de l'entreprise (sa mission, sa vision, ses valeurs, ses priorités et ses objectifs). Le gestionnaire doit poser des questions, s'informer et se renseigner sur ce contexte. Il arrive trop souvent que les gestionnaires se contentent de dire aux employés quoi faire, comment le faire, quand et avec qui, en oubliant de dire pourquoi. Les explications fournies sont fondamentales pour les employés et motivent largement leur adhésion ou leur résistance à un projet. La réponse à la question du pourquoi se trouve dans le plan d'affaires de l'entreprise, lequel s'appuie sur l'analyse du marché, de la compétition, etc. Autrement dit, vous devez adhérer aux objectifs stratégiques

et les communiquer aux employés afin de leur faire comprendre l'urgence des enjeux, des menaces et des occasions qui se présentent.

Dans un deuxième temps, le gestionnaire doit **diffuser ces objectifs et les expliquer aux employés**. À cet effet, la rubrique Au cœur de l'action présentée ci-dessous illustre bien la nécessité pour la haute direction de communiquer ses objectifs stratégiques (les projets, les changements) aux employés, à tous les niveaux. Elle le fait généralement en formulant d'abord les objectifs des unités opérationnelles, puis les objectifs prévus pour les gestionnaires et, enfin, les objectifs qui seront communiqués aux employés. C'est un peu comme dans une course de relais, où l'équipe gagnante est celle qui arrive la première tout en ayant le témoin (bâton) en main. Il faut que le message se rende jusqu'aux premiers niveaux de l'organisation pour que la stratégie de l'entreprise ait des chances de réussir. Or, cette cascade des objectifs semble parfois se tarir avant d'atteindre les employés. Un sondage de l'organisation WorldatWork révélait à ce propos que 70 % des cadres supérieurs dans les organisations voyaient un lien clair entre les priorités de leur entreprise et leurs objectifs de performance. Cette proportion tombait à 45 % pour les gestionnaires et à 17 % pour les employés.

Au cœur de l'action

Lyne revient d'une rencontre avec son patron, le directeur des opérations à la société Ventco, chef de file québécois dans le domaine des systèmes de climatisation résidentiels. Il vient de lui donner de l'information sur la réunion qui s'est tenue avec le nouveau président. Le dirigeant a finalement fait connaître sa vision de la croissance de l'entreprise pour les années à venir. Il s'agit d'un changement de cap important qui s'impose en raison de la pression sur les coûts exercée par des compétiteurs asiatiques. Alors que Ventco avait jusqu'ici la réputation d'être une entreprise axée sur la qualité et dont les activités ne se déployaient qu'au Québec, le nouveau directeur veut qu'elle devienne un chef de file au Canada, connu pour sa capacité d'innovation. Récemment mandatée par la direction pour piloter ce changement de vision, Lyne se demande quelles seront les modifications engendrées par la nouvelle vision. Comme elle a entre autres pour rôle de conseiller les gestionnaires travaillant dans les divers services de la production, elle sait que ceux-ci vont la bombarder de questions à propos des effets d'une telle orientation sur les projets en cours et sur ceux qui étaient planifiés.

Pour être pleinement performants, les employés doivent être en mesure de faire le lien entre les priorités stratégiques de leur employeur et les mandats qui leur sont confiés. À la société Ventco, par exemple, cela signifie que l'importance accrue qui sera accordée à l'innovation devra s'appuyer sur une communication efficace concernant la nécessité pour l'entreprise de réorienter ses priorités en raison du nouveau contexte d'affaires. Dans l'exemple qui précède, Lyne devra profiter de toutes les occasions possibles pour diffuser l'information pertinente : réunions avec le personnel, rencontres sur des projets en cours, formation, etc. Les superviseurs et les employés lui poseront certainement une foule de questions. Elle devra notamment expliquer pourquoi on a décidé de faire certains choix, de prendre en compte certaines possibilités sans finalement les retenir, etc. En dernier lieu, il lui faudra aider les gestionnaires à transformer cette information en objectifs précis à l'égard des employés. Ainsi, chaque équipe et chacun des employés pourront participer à la mise en œuvre des priorités stratégiques fixées par la nouvelle direction.

Dans la mise en situation exposée au début du chapitre, le cabinet réussira à se démarquer de ses compétiteurs si les employés adoptent les idées de Maude et les appliquent au quotidien. Celle-ci devra déployer des efforts considérables pour donner des précisions sur la nouvelle orientation, la faire comprendre, répéter ce discours, en exposer les conséquences, responsabiliser tous les employés de l'entreprise et les convaincre de faire ce qu'il faut pour l'amener à reprendre le chemin du succès. Cependant, Maude ne pourra tout faire seule. Elle devra compter sur les gestionnaires et les chefs d'équipe pour faire passer et renforcer un message qui soit cohérent et motivant, et ce, pendant un laps de temps assez long.

7.2.2 Définir les attentes

Attentes de performance
Résultats ou comportements que le gestionnaire souhaite obtenir de la part d'un employé ; ces éléments lui permettront de déterminer si ce dernier a été performant dans son travail.

La formulation des **attentes de performance** constitue une étape décisive du processus de gestion de la performance. Elle consiste à établir les bases sur lesquelles les étapes subséquentes du processus viendront s'appuyer. Le gestionnaire qui voudrait gérer la performance d'un employé sans avoir fixé au préalable des attentes claires ne pourrait le soutenir de manière efficace. En outre, ce gestionnaire se trouverait à coup sûr dans une position précaire lorsque viendrait le moment de porter un jugement sur la performance de son employé et de lui faire part de celui-ci.

Malheureusement, dans bien des organisations, on s'abstient d'énoncer des attentes de performance précises, tant pour l'équipe que pour chacun des employés. Pareille lacune vient de ce que le gestionnaire suppose trop souvent que l'employé sait très bien ce qu'on attend de lui parce que, tout comme son supérieur, il est généralement en mesure de consulter deux documents qui devraient le renseigner à ce sujet.

1. Le premier document est la description du poste de l'employé, qui a été définie en détail au **chapitre 4**. Or, dans ce document, on se contente souvent de préciser les responsabilités et les tâches à accomplir. Il procure peu d'information sur les résultats souhaités et les comportements désirés dans le cadre de l'accomplissement des tâches.
2. Le deuxième document est le formulaire qui servira de base à l'évaluation de la performance et à l'entretien avec l'employé en fin d'année. Or, ce formulaire est utilisé pour un grand nombre de catégories d'employés, souvent très diverses. On n'y énonce pas d'attentes précises pour l'équipe ou pour chacun de ses membres.

L'information contenue dans ces deux documents peut tout au plus servir de guide ou fournir des repères à l'employé dans son travail. Cependant, elle est insuffisante lorsqu'il se demande ce que son patron attend réellement de lui ou sur quelle base sa performance sera évaluée dans quelques mois. Pour dissiper tout malentendu, vous devez travailler de concert avec votre employé pour mettre par écrit un mandat clair et stimulant. La description de poste et le formulaire d'évaluation peuvent constituer une excellente base pour cette discussion. De plus, si vous avez bien rempli votre rôle de gestionnaire quant à la diffusion et à la formulation des priorités stratégiques de l'entreprise, l'employé devrait pouvoir déterminer, pour l'essentiel, en quoi consiste sa contribution personnelle à la réalisation du plan d'affaires. Il est donc en mesure de participer à la définition des attentes de performance qui le concernent. Pour le gestionnaire, offrir à l'employé de participer à cette étape du processus constitue la meilleure façon de lui faire part des attentes qu'on a à son égard, de les lui faire comprendre et de les lui faire accepter. Au besoin, le gestionnaire pourra aussi consulter le partenaire d'affaires RH pour l'aider dans cette tâche.

Déterminer la nature des attentes de performance

Pour pouvoir être efficace, l'employé doit connaître ce qu'on attend de lui. Dans les faits, la plupart des employés ont des idées imprécises là-dessus. Pire, le gestionnaire n'arrive pas toujours à déterminer avec exactitude ce qu'il attend de son personnel, du moins au début du processus de gestion de la performance. C'est souvent en observant la performance au fil du temps que le gestionnaire en vient à définir la nature des attentes, qui étaient jusque-là implicites. Les attentes de performance peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les résultats et les comportements.

1. Les **résultats** représentent les extrants du travail d'un employé. Ils constituent des cibles à atteindre pouvant se traduire en nombre de ventes, en unités produites, en niveau de qualité à atteindre. Souvent formulés sous la forme d'objectifs, ils peuvent d'une part être associés à des tâches effectuées régulièrement, inhérentes au poste occupé et qui sont établies pour une période indéterminée. Dans le cas d'un gestionnaire, par exemple, il pourrait s'agir du bon fonctionnement des réunions avec ses employés, des rapports liés au budget ou des évaluations de la performance de son personnel. Pour un employé, ces résultats pourraient être des rapports de ventes, le temps nécessaire à l'accomplissement d'une activité ou le délai entre les suivis effectués auprès des clients. D'autre part, ces attentes de performance peuvent être liées à des projets ponctuels, c'est-à-dire qui ne se réalisent qu'une fois. Si le gestionnaire demande à un employé de définir ses

attentes pour l'année qui vient, il y a fort à parier que l'employé proposera des objectifs visant à expérimenter ou à améliorer les méthodes de travail, les systèmes ou les situations qui le touchent personnellement. Il pourrait également avoir à se fixer un objectif de développement.

2. Les **comportements** observables sont ceux que les employés doivent présenter lorsqu'ils accomplissent leur travail. On s'y réfère pour décrire la façon dont ils doivent s'y prendre pour atteindre leurs objectifs de travail, ou encore les résultats récurrents qu'on attend d'eux. Ce volet prend une importance de plus en plus grande dans le processus de gestion de la performance. Pour un nombre croissant d'organisations, le respect des valeurs prônées par la direction, la collaboration au sein des équipes de travail et le service à la clientèle, par exemple, sont devenus des critères de performance stratégiques sur lesquels les employés doivent être responsabilisés, soutenus, évalués et récompensés. Dans cette catégorie, on trouvera également les compétences à développer ou à maîtriser, telles que le leadership, le sens de l'initiative, les habiletés communicationnelles.

Établir des attentes de qualité

Que vous fixiez des attentes en matière de résultats ou de comportements, encore faut-il que celles-ci soient comprises par l'employé. Il importe donc que les attentes définies par vous et votre employé soient de qualité. L'acronyme **SMART** est fréquemment évoqué dans la littérature pour aider les gestionnaires à atteindre cet objectif. Ainsi, on cherchera à ce qu'une attente de performance soit Spécifique, Mesurable, Alignée, Réaliste et Temporelle. Attardons-nous sur chacune de ces caractéristiques.

- *Spécifique* - Les théories de la motivation nous renseignent sur le fait que, pour qu'une attente soit motivante, elle doit être personnalisée. Effectivement, comme les employés d'une équipe ont rarement les mêmes forces, les mêmes motivations et la même ancienneté, il serait inefficace de leur fixer des attentes similaires. Malheureusement, bien souvent à cause du manque de temps, les gestionnaires se contentent de fixer les mêmes attentes à chacun de leurs employés.
- *Mesurable* - Afin de pouvoir bien évaluer si la cible a été atteinte à la fin de la période, il importe de préciser comment elle sera mesurée. Dans le cas des résultats de travail, cette information est souvent facile à obtenir, puisqu'elle est exprimée sous la forme, par exemple, de la réduction de 10 % d'un inventaire, du délai de réalisation à comprimer de deux semaines ou d'un budget de 10 000 $ à respecter pour un projet. En revanche, il est parfois plus difficile de déterminer le caractère mesurable des comportements ou des compétences. Par exemple, le fait de s'efforcer de saisir les besoins du client avant de lui proposer un produit ou une solution nécessitera une bonne discussion entre le gestionnaire et son employé pour s'assurer que chacun comprend bien ce qui est attendu.
- *Alignée* – Comme on l'évoque à la **section 7.2.1**, le gestionnaire devra prendre le temps d'expliquer à son employé pourquoi on lui fixe de telles attentes de performance. Le fait de relier chacune des attentes aux priorités de son équipe, de son service et, plus largement, aux priorités stratégiques de l'organisation aidera l'employé à comprendre quelle est sa place dans l'entreprise et comment il peut contribuer à son succès.
- *Réaliste* - Une attente sera motivante pour inciter l'employé à se dépasser, mais devra rester réaliste. Si l'employé perçoit qu'en dépit de ses compétences et de sa bonne volonté l'attente de performance demeure hors de portée, cela entraînera nécessairement une baisse de sa motivation et risque même d'encourager l'adoption de comportements contre-productifs ou non éthiques. Par exemple, l'augmentation du seuil moyen de ventes à l'heure pour des employés d'une boutique de vêtements sans autre forme de soutien de la part de l'entreprise pourrait en pousser certains à voler des ventes à leurs collègues ou à tenter de déjouer le système en offrant des rabais supplémentaires.
- *Temporelle* - Le gestionnaire doit veiller à préciser le délai attendu, par exemple trois mois dans le cas d'une étude de faisabilité. Trop souvent les gestionnaires alignent implicitement leurs attentes sur l'année pour se coller au cycle d'évaluation. Or, il se peut que l'employé atteigne l'une d'entre elles en cours d'année ou qu'une attente devienne non pertinente à la suite d'un changement dans l'organisation ou d'une modification dans les tâches de l'employé.

7.2.3 Soutenir la performance

Déléguer
Démarche par laquelle on confie à quelqu'un, par exemple à un subordonné, le soin d'effectuer une tâche ou un projet, en tout ou en partie, ou d'atteindre un objectif dont la personne qui délègue a la responsabilité.

Une fois que vous avez établi les attentes de performance pour vos employés, il vous est beaucoup plus facile de les aider à déployer leurs efforts de façon efficace et de manière conforme aux orientations de l'entreprise, et ce, tout au long de l'année. Pour ce faire, vous pouvez notamment, en tant que gestionnaire, **déléguer** certaines tâches à vos employés, favoriser les échanges constructifs en améliorant vos capacités d'écoute et de rétroaction ainsi qu'en effectuant le suivi des mandats. Il sera davantage question des moyens utilisés pour soutenir la performance de vos employés dans les sections suivantes.

Au cœur de l'action

Kelvin, le superviseur de Farouk, demande à son employé de rédiger un rapport sur l'analyse de marché effectuée il y a une semaine pour un nouveau client. Farouk lui répond qu'il n'y a pas de problème. N'ayant pas reçu le rapport le lendemain matin, Kelvin retourne voir Farouk :

- Farouk, je n'ai toujours pas reçu ton rapport et je rencontre le client à 14 h. De quoi aurai-je l'air devant le directeur ?
- Je suis désolé, mais je ne pensais pas que tu en avais besoin si rapidement.
- Quand je te demande quelque chose, je ne veux pas que ce soit fait dans une semaine.
- En fait, je l'ai commencé hier, mais Maude m'avait demandé quelque chose d'urgent pour la fin de la journée. Je pensais donc terminer ton rapport cet après-midi. Si j'avais su que tu voulais l'avoir aujourd'hui, je me serais organisé autrement.

Déléguer efficacement

Ce genre de situation laisse entrevoir pourquoi certains gestionnaires sont souvent réticents à déléguer. Les principales raisons invoquées sont le manque de temps, l'insécurité ou ce qu'on pourrait qualifier de « syndrome du perfectionnisme ». Les phrases suivantes illustrent chacune de ces trois raisons : « De toute façon, ça prendra trop de temps pour tout lui expliquer, alors aussi bien le faire moi-même tout de suite. » « Si je délègue trop de responsabilités, mes employés vont penser qu'ils peuvent faire mon travail à ma place. » « Personne ne le fera aussi bien que moi ! »

Néanmoins, vous devez retenir que savoir déléguer efficacement comporte de nombreux avantages, qui sont indispensables à votre réussite en tant que gestionnaire.

- Déléguer entraîne une diminution du stress. Le gestionnaire doit composer avec de nombreuses tâches, responsabilités et projets, tout aussi importants et urgents les uns que les autres. Les journées sont limitées et vous ne pourrez pas tout réussir seul.
- Déléguer permet de vous concentrer sur les dossiers vraiment stratégiques, ceux que vous ne pouvez pas confier à autrui.
- Déléguer constitue l'occasion de mettre à profit les compétences de vos employés. Les nouvelles tâches ou responsabilités qui leur sont attribuées peuvent représenter un défi, une chance de se faire valoir. Ces éléments seront susceptibles d'accroître leur satisfaction et leur motivation.
- Déléguer représente pour les employés l'occasion d'apprendre et de se perfectionner. Vous montrez ainsi que vous leur faites confiance, ce qui permet de souder la relation et de renforcer l'esprit d'équipe.

Les réticences des gestionnaires quant à la délégation sont souvent engendrées par leur insécurité, ou elles montrent tout simplement qu'ils ne savent pas déléguer de manière efficace. Sans en faire un processus officiel, il faut prendre en compte certains éléments afin de maximiser les retombées de la délégation. Ceux-ci se déclinent en fonction du quoi, du comment et du qui.

Quoi déléguer ? Tout gestionnaire devrait d'abord préciser ce qu'il désire déléguer afin que ses employés sachent quelles sont les tâches ou les responsabilités qui leur sont attribuées. Pour y arriver, vous pourriez disposer vos tâches dans un tableau en séparant celles que vous ne pouvez déléguer de celles qui peuvent être confiées à d'autres. Par exemple, le gestionnaire devrait se réserver des tâches telles qu'« établir les objectifs de l'équipe » et « déterminer les récompenses des employés », alors que le suivi auprès des clients et la gestion des stocks pourraient être délégués.

Comment déléguer ? N'oubliez pas de préciser les objectifs de travail ou les résultats escomptés, car cela diminuera le risque d'erreur et il vous sera beaucoup plus facile d'évaluer le travail accompli par votre employé. Il faut également déterminer le niveau de priorité, c'est-à-dire l'importance de l'activité déléguée par rapport à l'ensemble des tâches de l'employé et, s'il y a lieu, l'échéance précise associée à l'activité en question. Ainsi, vous vous assurez que les dossiers seront prêts à temps. Enfin, il vaut mieux procéder par risque calculé, autrement dit déléguer d'abord des tâches non essentielles. Même si elles ne sont pas effectuées correctement, cela entraînera peu de conséquences pour vous, pour l'employé ou pour l'équipe de travail. Dans la rubrique Au cœur de l'action de la page précédente, Kelvin aurait pu, par exemple, indiquer à Farouk que le rapport était urgent, car il comptait rencontrer le client le lendemain.

À qui déléguer ? En tant que gestionnaire, vous devez traiter vos employés avec équité. Certains gestionnaires font davantage confiance à certains membres de leur équipe et ont la fâcheuse habitude de déléguer des tâches à ce petit nombre d'« élus ». Cette situation aura pour résultat non seulement de surcharger de travail vos meilleures ressources, mais aussi d'engendrer de l'envie et de l'insatisfaction chez les autres. Il est préférable de répartir les tâches que vous souhaitez déléguer entre tous les employés de votre équipe afin de maintenir un bon climat de travail. Ayez cependant à l'esprit que certains employés ne possèdent peut-être pas toutes les compétences requises pour effectuer la tâche déléguée, que d'autres ne cherchent pas nécessairement à assumer davantage de responsabilités ou n'ont pas la disponibilité nécessaire. Avant de déléguer, il est donc parfois avantageux de consulter l'employé ; on évite ainsi de le surcharger de travail inutilement ou de l'indisposer en pensant le récompenser.

Avant de confier de nouvelles tâches ou responsabilités à vos employés, vous devez prendre un moment pour réfléchir. Votre message n'en sera que plus clair et les chances que votre employé effectue les tâches avec succès seront plus élevées. Reprenons l'exemple de Kelvin et voyons comment il aurait pu s'y prendre pour déléguer de façon efficace.

Au cœur de l'action

Voici comment aurait pu se dérouler la conversation entre Kelvin, le superviseur, et Farouk, son employé.

- Farouk, pourrais-tu rédiger un rapport sur l'analyse de marché effectuée il y a une semaine ? J'aimerais y trouver, sous forme de tableaux, la synthèse des cinq grandes tendances qui se dégagent de l'étude et des deux scénarios que nous proposons au client.
- Il n'y a pas de problème ; pour quand en as-tu besoin ?
- Je rencontre le client demain à 14 h. J'aimerais donc pouvoir en prendre connaissance avant le lunch, disons vers 10 h.
- Ça me semble un peu serré… Je dois absolument terminer quelque chose pour Maude, mais je pense pouvoir te le donner demain, avant midi. Est-ce que ça te va ?
- C'est parfait. Merci, Farouk.

Dans cet échange fructueux, Kelvin a exposé clairement ses exigences. De son côté, Farouk a demandé à Kelvin de préciser l'échéance pour la remise du travail. Ainsi, lorsqu'on vous confie un dossier, n'hésitez pas à adopter une attitude proactive et à demander l'information supplémentaire dont vous avez besoin pour effectuer le travail de manière satisfaisante.

Favoriser les échanges constructifs

Rétroaction (*feed-back*)
Information reçue par un individu à propos du jugement ou de l'évaluation que d'autres personnes portent sur la qualité de sa performance au travail.

Dans le domaine de la gestion de la performance, les employés reprochent souvent à leur gestionnaire de ne pas leur donner de **rétroaction** au sujet de leur travail. En général, il est difficile pour les employés d'effectuer leur travail avec assurance et efficacité lorsque leur gestionnaire se contente de leur transmettre des commentaires uniquement à l'occasion de l'évaluation annuelle de la performance. À votre avis, quels sentiments l'employé éprouve-t-il s'il apprend à la fin de l'année qu'un de ses comportements est jugé inadéquat par son superviseur et que, comble de malchance, il reçoive une mauvaise évaluation à cet effet? Le fait d'avoir des échanges fréquents avec ses employés tout au long de l'année aide le gestionnaire à prévenir ce genre de situation en réduisant notamment l'ambiguïté liée aux tâches à accomplir et aux objectifs à atteindre. De plus, ces échanges offrent un soutien non négligeable aux employés qui s'efforcent d'améliorer leur performance. Il n'existe pas de recette infaillible pour favoriser un climat d'échange constructif, mais l'écoute ainsi que la rétroaction positive et corrective contribueront certainement à l'instaurer et à le préserver.

Savoir écouter

En matière de communication avec leurs employés, les gestionnaires ont tout intérêt à améliorer leur capacité d'écoute afin notamment d'en apprendre davantage sur la situation des employés, mais aussi d'éviter les malentendus et de désamorcer rapidement les situations qui pourraient devenir problématiques. Quelles sont donc les caractéristiques de l'écoute active?

Il s'agit d'abord d'**écouter réellement** ce que votre employé désire vous communiquer. Cela peut paraître simple, mais il suffit d'essayer d'écouter attentivement une personne pendant quelques minutes sans intervenir pour comprendre à quel point cet exercice peut présenter des difficultés. En raison de la nature de leur travail, les gestionnaires ont tendance à interrompre les employés ou à proposer rapidement des solutions. L'employé sentira que vous lui accordez toute l'attention nécessaire si vous lui envoyez des **signes d'acquiescement**. Hocher la tête et manifester votre intérêt en disant, par exemple, «je comprends, je vois, c'est intéressant», cela inspire habituellement confiance à l'employé et l'incite à poursuivre la conversation.

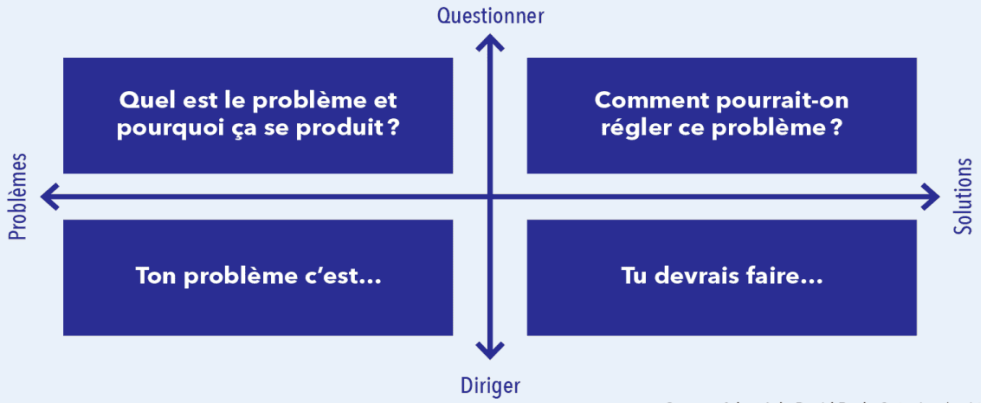
En plus de pratiquer l'écoute attentive, il faut parfois encourager l'employé à s'exprimer si vous désirez bien comprendre son message, ou encore si vous vous trouvez devant une personne timide. Vous pouvez notamment **poser des questions** ouvertes (ex.: «À ton avis, quelle est la cause de ce problème?») qui encourageront l'interlocuteur à en dire davantage, ou des questions fermées (ex.: «Combien de temps faudrait-il, selon toi, pour effectuer la réparation?») qui l'aideront à préciser certains éléments. À ce propos, David Rock (2006) propose aux gestionnaires un modèle basé sur le questionnement et les solutions (**figure 7.2**). Il a observé dans ses recherches que, face aux problèmes des employés dans leur travail, les gestionnaires accordent souvent plus de temps aux problèmes qu'aux solutions (côté gauche de la matrice) et qu'ils proposent ou imposent leurs solutions la majorité du temps (bas de la matrice). Or, une écoute active qui mènerait à une rétroaction efficace se caractérise plutôt par le fait de questionner les employés sur les causes du problème, puis de les consulter sur des solutions éventuelles. Comme les employés ont la plupart du temps des idées quant aux solutions, on augmente ainsi leur sentiment d'accomplissement, on les motive et on les responsabilise.

Fournir une rétroaction positive ou corrective

La rétroaction consiste à transmettre une information à propos d'un fait ou d'un comportement précis (par exemple, à exprimer sa satisfaction à l'égard d'un travail bien fait). Qu'elle soit de nature positive ou négative, la rétroaction que vous donnez régulièrement à votre employé est l'occasion de renforcer votre relation avec lui. Cela lui permet notamment de mieux comprendre ce que vous attendez de lui et de maintenir ou d'améliorer sa performance.

Trop peu utilisée par les superviseurs, la **rétroaction positive** constitue pourtant un outil motivationnel puissant, pouvant s'exprimer par un simple remerciement, une lettre de félicitations ou une recommandation pour une promotion. Souvenez-vous de ce que vous

Figure 7.2 La matrice Diriger - Questionner



Source : Adapté de David Rock, *Quiet Leadership*, 2006, Harper Collins.

avez ressenti la dernière fois où vous avez reçu ce genre de témoignage de la part de votre supérieur. Généralement, la rétroaction trouve son efficacité dans le sentiment qu'elle engendre chez celui ou celle qui en bénéficie, notamment la fierté, la conviction d'avoir accompli son devoir, le renforcement de l'estime de soi. Des commentaires tels que « tu es vraiment efficace » ou « j'aime bien ton travail » ont certes un caractère flatteur, mais comme ils sont coupés de la réalité tangible, leur effet risque malheureusement d'être bien faible. Pour avoir du poids, la rétroaction positive devrait être :

- *Précise* - Vous devez baser votre message sur des faits observables afin que l'employé comprenne bien ce pour quoi on le félicite. (Ex. : « Je trouve que tu as su garder ton calme devant cette cliente mécontente. ») Si en outre vous donnez à l'employé des précisions sur les effets positifs que son attitude ou son comportement produit sur son superviseur, ses collègues ou son service, la rétroaction aura des répercussions encore plus positives. (Ex. : « Je suis vraiment content de ta proposition parce que, grâce à elle, le nombre de plaintes adressées à notre unité a diminué de moitié. »)
- *Immédiate* - La rétroaction perd beaucoup de son efficacité lorsqu'elle est trop éloignée de la situation ou du comportement, car elle peut paraître moins sincère, plus réfléchie, voire calculée. De plus, si le laps de temps est particulièrement long avant que la rétroaction soit exprimée, l'employé pourrait penser qu'on n'a pas tenu compte de sa réussite. Le risque que le gestionnaire oublie certains éléments importants au cours de la rétroaction s'en trouve d'ailleurs augmenté.
- *Publique* - Même si certains employés peuvent être embarrassés de cette reconnaissance publique, transmettre une rétroaction positive à un employé devant ses collègues, au cours d'une réunion d'information, par exemple, donne généralement plus de poids au message et indique aux autres les comportements valorisés par le gestionnaire.

La **rétroaction corrective**, ou rétroaction négative, est plus fréquente que la positive. Elle prend la forme d'un reproche de la part du superviseur, d'une lettre de plainte rédigée par un client ou du refus de confier à un employé un projet qu'il voulait réaliser. Ce type de rétroaction peut être très utile pour l'employé, mais il est souvent mal utilisé. Certains gestionnaires hésitent à faire des commentaires négatifs, par crainte de représailles ou tout simplement parce que la tâche est désagréable. Pis encore, certains ont tendance, à l'occasion de l'évaluation annuelle, à modifier à la hausse leur évaluation d'un employé non performant ou à omettre sciemment l'élément reproché pour ne pas avoir à lui adresser de réprimandes. Ce laxisme de la part d'un gestionnaire a non seulement pour effet d'empêcher la personne de s'améliorer, mais il peut également avoir des répercussions négatives sur les autres membres de l'équipe, qui pourraient y voir une injustice. Tout comme pour la rétroaction positive, la rétroaction corrective doit être *précise* et *immédiate* pour être efficace. En revanche,

Boîte à outils

Pièges	Conseils pour les éviter
Juger l'employé.	Il faut s'en tenir à la description des comportements, mais la différence est parfois mince entre les deux. Préféreriez-vous que votre superviseur vous dise : « Tu es beaucoup trop impulsif, tu es encore monté sur tes grands chevaux durant la réunion », ou plutôt : « Je comprends que tu ne sois pas d'accord avec moi, mais je n'ai pas aimé que tu me parles en haussant le ton durant la réunion » ?
S'emporter.	Il est facile de se laisser emporter par ses émotions, d'autant plus que les récepteurs d'un message négatif cherchent bien souvent à se justifier ou à nier. Ce genre de réaction peut s'expliquer parce que la personne considère la rétroaction négative comme un reproche personnel. Adopter une attitude neutre et calme est donc un gage de succès.
Mettre l'accent sur la réprimande.	N'oublions pas que l'intervention vise toujours à aider l'employé à s'améliorer. Il faut donc mettre l'accent sur l'apprentissage, se concentrer sur l'avenir et sur les solutions qui permettront de modifier le comportement en cause.
Se déresponsabiliser.	Certains gestionnaires, qui pensent à tort tempérer ainsi les réactions des employés, abordent la rétroaction en énonçant des phrases telles que : « Moi, ça ne me dérange pas, mais certains de tes collègues s'en sont plaints », ou : « J'ai entendu dire que… ». Ce type de phrase provoque souvent, au contraire, une amplification des émotions chez l'employé ainsi que de la méfiance envers ses collègues. Que le message transmis provienne de vous ou d'autres employés, c'est votre responsabilité de tenter de remédier à la situation.

on privilégiera une rétroaction *privée* plutôt que publique. Bien qu'il puisse être tentant pour un gestionnaire de réprimander un employé devant ses collègues, il est possible que cette situation soit perçue comme une forme d'humiliation par l'employé de même que par les autres membres de l'équipe. Si ces actions se répètent, elles peuvent rapidement entraîner un climat de méfiance et de résistance de la part des employés. En résumé, la rétroaction négative constitue une expérience souvent éprouvante, tant pour celui qui la donne que pour celui qui la reçoit. Toutefois, en prenant soin d'éviter les pièges présentés dans la Boîte à outils ci-dessus, vous pourrez transmettre votre message plus efficacement.

Effectuer un suivi continu

Même si certains employés disposent d'une grande autonomie et qu'ils semblent en mesure de gérer leur travail et de vérifier leurs résultats en continu, le gestionnaire n'est pas pour autant exempté d'assumer ses responsabilités en matière de suivi et de rétroaction. Cette étape étant essentielle à la motivation et à la performance des employés, les organisations prévoient, dans leur processus de gestion de la performance, de plus en plus de rencontres formelles en cours d'année entre les gestionnaires et leurs employés pour discuter de la performance de ces derniers. Certaines entreprises vont même jusqu'à abandonner l'évaluation annuelle pour se concentrer uniquement sur ces rencontres de suivi.

Bien que le suivi du gestionnaire doive s'exercer en continu, autrement dit au jour le jour, les organisations prévoiront un certain nombre de rencontres formelles gestionnaire-employé dans leur cycle de gestion de la performance. Le nombre de rencontres de suivi variera d'une ou deux par an à plus d'une dizaine, comme dans le cas d'Adobe exposé dans la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante.

Au cœur de l'action

Abandonner l'évaluation : le cas d'Adobe

Dans la foulée d'un changement organisationnel majeur vers l'infonuagique, Adobe a récemment aboli ses évaluations annuelles de performance, qui étaient source de stress et de démotivation pour les employés, dans le but de développer son approche *check-in*. Au rythme d'un peu plus d'une rencontre par mois, l'entreprise veut instaurer des discussions informelles de performance entre ses gestionnaires et ses employés sur une base continue plutôt que des échanges en début et en fin de cycle. L'un des objectifs de cette démarche est que les employés se préoccupent davantage des moyens à prendre pour s'améliorer et se développer que de leur classement ou de la cote de performance qu'ils obtiendront à la fin de l'année. Quant aux gestionnaires, on cherche à ce qu'ils se campent davantage dans un rôle d'accompagnateur en soutenant leurs employés, en discutant en temps réel des objectifs à accomplir à court terme, en parlant des barrières et des enjeux qui les empêchent d'être efficaces.

Source : Adapté de Doucet, 2016.

La fréquence à laquelle ces entretiens se tiendront dépend de plusieurs facteurs, dont le poste occupé (cycle de travail, complexité des projets) et l'employé lui-même (expérience, performance antérieure). À ces occasions, il vous faudra aider votre employé à cerner les lacunes à combler et les problèmes à résoudre afin qu'il fournisse la meilleure performance possible. Vous pourrez également en profiter pour exprimer votre reconnaissance à l'employé. La Boîte à outils qui suit vous propose un aide-mémoire pour la préparation de vos rencontres de suivi.

Boîte à outils

Le déroulement d'une rencontre de suivi

1. Préparez la rencontre de suivi.
   - Programmez la rencontre à un moment approprié et recueillez des données précises sur la performance de l'employé en ayant recours à toutes les sources dont vous disposez.
   - Prenez note des faits significatifs (positifs et négatifs) associés à la performance de l'employé.
2. En vous servant des données factuelles recueillies auparavant, entretenez-vous avec votre employé des progrès réalisés en fonction des plans d'action établis.
   - Vérifiez si les progrès sont conformes aux attentes formulées et si ces dernières sont toujours réalistes et appropriées.
   - Posez des questions à votre employé sur les enjeux passés et ceux à venir par rapport à ses prochains livrables.
   - Demandez à votre employé comment vous pouvez le soutenir.
3. Effectuez les modifications nécessaires.
   - Déterminez conjointement les mesures à prendre pour maintenir le cap ou s'améliorer, s'il y a lieu.
   - Reformulez les attentes de performance ou les plans d'action.
4. Récapitulez les décisions prises en passant en revue les échéances et les priorités, afin de vérifier si l'employé a pris des engagements à cet égard.
5. Gardez une trace des résultats de la rencontre, qui servira de base à l'évaluation à venir.
6. Fixez la date de la prochaine rencontre de suivi.

7.2.4 Évaluer la performance

L'évaluation de la performance représente pour l'employé l'occasion de prendre conscience de ses points forts ainsi que des aspects de son activité professionnelle qu'il conviendrait d'améliorer pour réussir dans son travail. Elle constitue donc un enjeu particulièrement important pour les gestionnaires, puisqu'elle peut avoir des répercussions directes sur la performance de leur équipe de travail, sans compter qu'elle est parfois rattachée aux augmentations salariales ainsi qu'à l'octroi de primes individuelles ou de promotions. Après avoir décrit les outils d'évaluation dont dispose le gestionnaire et traité des évaluateurs potentiels de l'employé, la section suivante expliquera de quelle manière on devrait évaluer la performance d'un employé et mener à bien l'entretien d'évaluation.

Utiliser des outils efficaces

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour mesurer la performance des employés. Dans cette section, nous nous concentrerons sur deux grands types d'outils, soit les échelles de notation et l'évaluation par objectifs, qui sont les plus utilisés dans les entreprises. Bien que ces outils soient généralement disponibles en ligne, sur l'intranet de l'entreprise, par exemple, on les trouve encore sous la forme de fichiers Excel dynamiques ou de documents papier dans certaines organisations. Au sein d'une grande entreprise, ils sont généralement mis au point par le service des ressources humaines. S'il n'existe pas de tel service, comme c'est souvent le cas dans les PME, le gestionnaire peut avoir à les élaborer lui-même. Certaines caractéristiques présentées au **tableau 7.2** peuvent maximiser l'efficacité d'un outil d'évaluation.

Les échelles de notation constituent probablement l'outil d'évaluation le plus répandu dans les organisations. Le gestionnaire évalue chacun des employés qu'il supervise à l'aide d'une grille renfermant des critères prédéfinis, liés à l'emploi (ex. : la qualité du service à la clientèle). Ces critères peuvent correspondre à des comportements, à des compétences ou à des tâches, que l'on mesure habituellement à l'aide d'une échelle comportant de quatre à sept niveaux de performance. L'énoncé de chacune des cotes peut être décrit comme un jugement sur la performance (ex. : 1 correspond à un rendement insatisfaisant et 7, à un excellent rendement). Une autre façon d'illustrer ces cotes consiste à recourir à une fréquence de comportements. On peut, par exemple, évaluer la ponctualité d'un employé sur une échelle allant de « très rarement » à « toujours ». Un exemple de formulaire d'évaluation par échelle de notation est présenté dans l'**annexe 7.1.**

L'évaluation par échelle de notation a l'avantage d'être très simple, et le formulaire se remplit rapidement. Elle fournit également une information précise sur le rendement de l'employé. En consultant son formulaire, celui-ci peut en effet déterminer facilement ses points forts et les aspects qu'il doit corriger pour améliorer sa performance. L'uniformité des critères d'évaluation constitue aussi un avantage, car il est ainsi plus facile de comparer les performances des employés. Toutefois, certains de ces critères ne s'appliquent pas

Tableau 7.2 Les caractéristiques d'un bon outil

Un bon outil est…	Explication
facile à utiliser.	Un outil trop complexe mènera à davantage d'erreurs d'évaluation au moment de l'interprétation des résultats, ainsi qu'à des malentendus ou à des incompréhensions.
rapide à remplir.	Des formulaires trop longs peuvent inciter certains gestionnaires à les remplir vite, diminuant du coup la qualité des résultats.
pertinent.	Un bon outil d'évaluation repose sur la qualité des critères de performance qu'il contient. Ceux-ci devraient être liés au poste de l'employé et cohérents avec la stratégie et les valeurs de l'organisation. Ils devraient cibler les éléments-clés du poste de l'employé sans être trop nombreux.

nécessairement à tous les emplois d'une entreprise. Par exemple, les postes de gestionnaires exigent souvent des capacités à exercer le leadership ou à assumer des responsabilités qui ne sont pas requises dans les autres types d'emplois.

L'efficacité de cet outil repose donc sur l'équilibre entre l'uniformité des critères d'un emploi à un autre et leur pertinence pour chaque poste. On peut résoudre ce problème en utilisant un seul formulaire d'évaluation et en y ajoutant des annexes pour des catégories d'emplois particulières. Le deuxième inconvénient tient à l'interprétation parfois subjective que les gestionnaires font des différents niveaux de rendement. Les gestionnaires ne donnent pas nécessairement la même définition de ce qu'est une performance adéquate, ce qui peut entraîner des conséquences fâcheuses au moment d'accorder des augmentations salariales ou des promotions. Par exemple, un gestionnaire pourrait penser que le 4 (sur une échelle comprenant 7 niveaux) correspond à un rendement satisfaisant, alors qu'un autre donnerait 5 pour le même niveau de performance. Dans la mesure où des employés relevant de gestionnaires différents tentent d'obtenir le même poste, l'employé évalué par le gestionnaire le plus sévère risque d'être désavantagé. Afin de remédier à cette lacune, certaines organisations se dotent d'un comité qui revoit les évaluations effectuées par chaque gestionnaire afin de comparer leur degré de sévérité et éventuellement de corriger les écarts non justifiés. On parle alors de calibration des cotes de performance.

L'évaluation par objectifs (GPO), quant à elle, consiste à fixer des objectifs à atteindre pour la période s'étendant jusqu'à la prochaine évaluation. Ce deuxième type d'outil est davantage utilisé pour l'évaluation des cadres, puisque leur travail repose principalement sur la coordination des activités ou sur la réalisation de projets, plutôt que sur des tâches précises à accomplir. Les objectifs sont généralement établis conjointement par le gestionnaire et l'employé. Le formulaire devrait comprendre un nombre restreint d'objectifs généraux formulés de façon à pouvoir clairement déterminer s'ils ont été atteints ou non. Vous trouverez dans l'**annexe 7.2** un exemple de formulaire d'évaluation par objectifs. On le remplit généralement en deux étapes. Au début de la période d'évaluation, les objectifs sont énoncés et décrits dans le formulaire. À la fin de la période d'évaluation, on juge si les objectifs ont été atteints ; l'employé et l'évaluateur rédigent des commentaires afin d'expliquer le résultat obtenu. Certains formulaires contiennent également une section pour le suivi de l'avancement des objectifs, rédigée librement, qui permet d'analyser la progression des objectifs et de cerner des moyens de maximiser les chances de les réaliser.

Documenter et évaluer la performance

Une bonne évaluation de la performance repose avant tout sur des faits concrets et observables. C'est pourquoi il faut documenter la performance de l'employé. Cette démarche est fondamentale, car elle aide le gestionnaire à se préparer. Afin qu'il ait à sa disposition un maximum d'information, on lui recommande fortement de noter tout au long de l'année les incidents critiques touchant l'employé, autrement dit les comportements, les attitudes ou les réactions particulièrement marquants, liés à une bonne ou à une mauvaise performance. Il peut s'agir d'un employé qui a obtenu un gros contrat, qui a su régler un problème important pour un client ou qui a été à l'origine de plusieurs conflits au sein de son unité. Il n'est pas nécessaire que ces notes soient exhaustives. Il suffit de colliger une description de la situation, du moment et des conséquences positives ou négatives de ce qui s'est passé. Cette façon de procéder aide grandement le gestionnaire à se préparer à l'entretien d'évaluation annuel, car il n'a pas à solliciter sa mémoire au sujet de faits qui se sont peut-être produits plusieurs semaines ou plusieurs mois plus tôt. Il évite ainsi d'oublier des faits qui pourraient avoir de l'importance dans son évaluation.

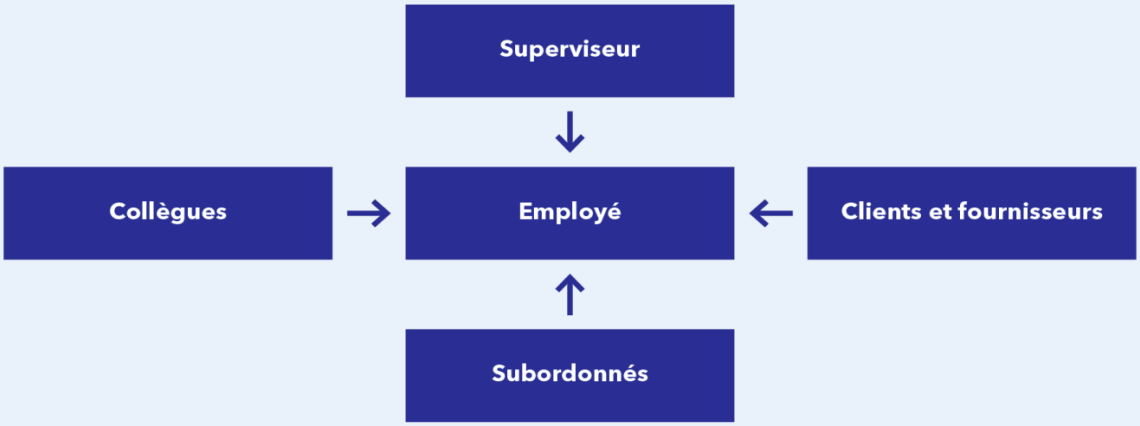
Lorsqu'il évalue son employé, le gestionnaire doit vérifier plusieurs éléments afin de fournir une évaluation adéquate et d'être en mesure d'en justifier toutes les composantes. Il consulte d'abord les attentes de performance déterminées au cours de la dernière évaluation pour vérifier si l'employé les a respectées. Ensuite, il rassemble les informations les plus pertinentes parmi celles qu'il a recueillies tout au long de l'année afin d'évaluer l'employé et d'étayer ses commentaires grâce à des exemples concrets.

Diversifier les sources d'évaluation

Comme gestionnaire, il arrive fréquemment que vous ne disposiez pas de toute l'information sur la performance de vos employés. De plus, il se peut que vous ne soyez pas la meilleure personne pour évaluer certaines dimensions de cette performance, par exemple les habiletés de gestion d'une équipe. Il est également possible que vous ne possédiez pas l'expertise nécessaire pour évaluer des aspects de la performance d'employés spécialisés, comme des avocats ou des ingénieurs. Dans d'autres cas, il se peut que vous ne soyez tout simplement pas en mesure d'observer la performance, par exemple celle de représentants travaillant sur la route, d'employés dans des bureaux régionaux ou de consultants affectés à des projets chez des clients pour une longue période. Dans ce genre de situations, il vous faudra recourir à d'autres sources pour arriver à une évaluation précise et exacte de la performance de vos employés.

Le principal **avantage** de recourir à plusieurs sources d'évaluation provient sans contredit de la diversité et de la richesse de points de vue que cela procure sur la performance de l'employé. Par exemple, une évaluation négative formulée par un superviseur quant au degré de collaboration d'un employé avec ses collègues aura beaucoup plus de poids et sera plus difficile à réfuter si ceux-ci sont du même avis que lui. Ainsi, la justesse et la crédibilité de l'évaluation s'en trouvent accrues. On trouve cinq **sources d'évaluation** principales, qui sont présentées à la **figure 7.3**, puis décrites.

Figure 7.3 Les principales sources d'évaluation



Les employés - Le recours à l'autoévaluation est surtout utile pour valoriser et responsabiliser l'individu par rapport à sa performance. On constate en effet que, lorsqu'ils participent au processus, les employés ont généralement une attitude plus favorable à l'égard de leur évaluation annuelle et sont plus engagés. En ayant pris le temps de réfléchir à leurs bons et moins bons coups, ils sont aussi plus à même d'enrichir les échanges avec leur gestionnaire sur leurs besoins et leur développement futur.

Les collègues - L'évaluation par les pairs est particulièrement pertinente lorsque le travail s'effectue en équipe, ainsi que pour l'évaluation des comportements d'entraide et de collaboration. Un gestionnaire qui recourt à cette source pourrait par exemple déceler qu'un employé qui surpasse largement ses objectifs de ventes peut aussi nuire au climat de travail en raison de son esprit de compétition un peu trop aiguisé, ce qui lui permettra de nuancer son évaluation finale. Le principal avantage de cette source réside dans sa multiplicité, chaque employé ayant plusieurs collègues. On évitera donc de sonder un seul collègue, afin d'éliminer tout biais potentiel, et on privilégiera plutôt la synthèse des évaluations et des propos de plusieurs pairs.

Les subordonnés - Cette source est décrite dans la littérature comme l'évaluation ascendante. Elle est utile pour évaluer les compétences de gestion, car les subordonnés sont directement concernés par de telles compétences chez leur gestionnaire. Il faut par contre s'assurer que le nombre de subordonnés est suffisant (le minimum recommandé est de cinq), sans quoi le gestionnaire pourrait, dans le cas d'évaluations négatives, chercher à repérer ceux qui les ont fournies.

Le gestionnaire (ou superviseur) – C'est la source d'évaluation la plus fréquente dans les organisations. En effet, le rôle du superviseur est primordial dans l'évaluation de la performance des employés. Son statut hiérarchique lui confère la responsabilité de cette activité parmi ses tâches. De plus, cette source est acceptée et même désirée par les employés.

Les clients - Tout emploi qui nécessite des contacts fréquents et répétés avec des clients internes ou externes de l'organisation devrait recourir à ces derniers pour fin d'évaluation. Bien que coûteux, ce type d'évaluation permet de s'assurer directement de la qualité de la prestation des services. En revanche, il faut s'assurer d'un nombre représentatif de clients à sonder pour obtenir un estimé réel de la performance de l'employé.

Évaluer tous les employés d'une entreprise en utilisant l'ensemble des sources demanderait évidemment d'énormes ressources en argent, en matériel et en temps. Même si on ne se livre à l'opération qu'une fois l'an, avoir à évaluer cinq collègues, une dizaine de subordonnés et un superviseur selon plusieurs critères peut rapidement devenir fastidieux pour une seule personne. Vous devez donc choisir judicieusement les sources d'évaluation sur lesquelles vous vous appuierez. Cette décision devrait être prise après avoir sélectionné les sources les plus aptes à observer directement les comportements ou les savoir-faire des employés, et par conséquent à fournir une évaluation juste et pertinente. Pour chaque source retenue, il faut aussi déterminer les dimensions à évaluer. Bien que chacune des sources puisse évaluer l'ensemble de ces éléments pour enrichir l'évaluation, il faut envisager la possibilité que seulement certaines dimensions de la performance soient évaluées dans le cas d'une source en particulier. Par exemple, un client, ou même un superviseur, pourrait difficilement évaluer un technicien en informatique sur son degré de collaboration avec les membres de son équipe. La Boîte à outils ci-dessous présente quelques conseils susceptibles de vous aider à choisir les bonnes sources d'évaluation.

Boîte à outils

Conseils pour bien sélectionner les sources d'évaluation

- S'assurer qu'on choisit les modes d'évaluation afin d'aider les employés à s'améliorer plutôt que pour prendre des décisions liées à l'emploi. Si le fait d'évaluer un collègue de travail influe d'une façon quelconque sur l'augmentation salariale ou sur l'octroi d'une promotion, cela peut entraîner des tensions et provoquer de l'embarras de même que de la résistance chez les employés.
- Vérifier que les sources d'évaluation sélectionnées permettent d'informer les employés quant à l'utilisation des informations recueillies. Ainsi, ils comprendront mieux pourquoi ils doivent évaluer d'autres employés.
- S'assurer qu'on peut garantir la confidentialité des sources d'évaluation choisies. De cette façon, on obtiendra des résultats plus représentatifs car, lorsque l'identité des évaluateurs est connue, ceux-ci ont tendance à enjoliver leurs commentaires.
- S'en tenir à un nombre restreint de sources. Si les évaluateurs sont surchargés par la quantité d'évaluations, il se pourrait qu'ils les effectuent moins sérieusement, ce qui aurait un effet contraire à celui qu'on recherche.

Tenir compte du contexte de travail

Afin d'effectuer une bonne évaluation de l'employé, il ne faut surtout pas oublier de tenir compte des changements récents dans ses fonctions (nouvelles responsabilités, surcharges de travail temporaires) ainsi que des autres facteurs contextuels (restructuration de l'entreprise, diminution des budgets ou des ressources) : ceux-ci pourraient avoir des répercussions sur sa performance. Dans les faits, les gestionnaires négligent souvent le rôle joué par ces facteurs. D'ailleurs, les écarts de performance entre des employés occupant des postes similaires s'expliquent en bonne partie par des facteurs qui, échappant à l'emprise de l'employé, peuvent influer sur sa performance au travail, dans un sens ou dans l'autre. Les évaluateurs attribuent fréquemment la performance d'un employé uniquement à sa motivation ou à sa compétence, alors que celui-ci a simplement pu bénéficier de facteurs positifs (aide d'un collègue, prolongement d'un délai par le client) ou a dû, au contraire, composer avec des facteurs négatifs (réception de données comportant des erreurs, départ d'un employé-clé qui n'a pas été remplacé).

En tenant compte de ces aspects contextuels, en documentant régulièrement la performance de vos employés et en sollicitant des informations auprès de différentes sources d'évaluation, vous éviterez de sous-évaluer ou de surévaluer vos employés pour de mauvaises raisons. La Boîte à outils de la page suivante énumère un certain nombre de distorsions pouvant se produire lorsque vous jugez la performance d'un employé.

Boîte à outils

Les biais dans l'évaluation

- L'effet de halo apparaît lorsque votre jugement concernant la performance globale d'un employé est fortement influencé par un critère d'évaluation précis. À titre d'exemple, un gestionnaire pourrait évaluer de façon négative un employé très efficace uniquement parce qu'il manque de ponctualité.
- L'effet de contraste se manifeste parfois lorsque vous évaluez successivement deux employés très différents sur le plan de la performance. Un gestionnaire qui vient de recevoir une employée dont le rendement est remarquable pourrait se montrer trop sévère à l'égard de l'employé au rendement insatisfaisant qui la suit. Inversement, il pourrait être plus clément dans l'évaluation d'un employé efficace si celui-ci est reçu après un employé dont la performance est inadéquate.
- L'effet de similitude peut être observé lorsqu'un gestionnaire surestime involontairement la performance d'un employé en raison de leurs caractéristiques personnelles communes ou de leurs affinités. Parce qu'il est extraverti comme son gestionnaire, un employé pourrait recevoir une évaluation plus favorable.
- L'effet de tendance centrale sera présent lorsque les évaluations du gestionnaire tendent toutes vers la moyenne de son équipe de travail. Autrement dit, le gestionnaire hésite à donner de très bonnes ou de très mauvaises évaluations pour éviter d'avoir à se prononcer.
- L'effet de tendance extrême se produit lorsqu'un gestionnaire est en général trop indulgent ou trop sévère à l'égard de ses employés. Pour préserver sa réputation, il pourrait par exemple donner d'excellentes évaluations à tout son personnel.
- L'effet de dernière impression apparaît lorsque vous évaluez un employé en fonction de ses comportements récents, ceux des dernières semaines, par exemple, plutôt que sur toute la période d'évaluation.

Préparer l'entretien d'évaluation et le mener à bien

Entretien d'évaluation
Rencontre périodique au cours de laquelle le superviseur présente à l'employé l'évaluation de sa performance – et la lui explique – dans le but d'élaborer un plan d'action approprié.

Une fois que vous avez évalué adéquatement vos employés, vous devez mener à bien les **entretiens d'évaluation**, en respectant certaines modalités. En effet, bien que ces étapes s'appliquent à la majorité des employés, il peut être utile d'avoir en tête les éléments à retenir au cours d'entretiens avec des employés qui ne veulent pas ou ne peuvent pas s'améliorer. À ce sujet, vous pouvez consulter le **chapitre 9**, qui traite de la discipline et des conflits.

Dans un premier temps, il est recommandé de choisir un lieu neutre et en retrait pour mener l'entretien (ex. : une salle de réunion), afin que l'employé se sente à l'aise. Deuxièmement, on doit réserver suffisamment de temps pour la rencontre afin qu'il y ait une discussion en profondeur. Il faut compter de 45 à 90 minutes pour une évaluation annuelle ; la période sera moins longue si les évaluations sont plus fréquentes.

L'entretien d'évaluation ne devrait pas être une rencontre où le gestionnaire dicte son appréciation, bonne ou mauvaise, à l'employé. Il devrait plutôt être considéré comme une occasion d'échanges constructifs. Ainsi, le gestionnaire tout comme l'employé devraient adopter une attitude d'ouverture et de respect à l'égard des opinions exprimées par leur interlocuteur. De plus, il est primordial que l'employé puisse se préparer à cet entretien. En tant que gestionnaire, vous devriez donc lui demander d'évaluer sa performance, de revoir les objectifs déterminés antérieurement, ainsi que de se fixer de nouveaux objectifs. L'employé devrait aussi avoir assez de temps pour se préparer adéquatement.

Le gestionnaire devrait amorcer l'entretien d'évaluation en communiquant à l'employé les objectifs de la rencontre et en indiquant comment elle se déroulera. Pour créer un climat favorable, il faut veiller à ce que les possibilités de distraction soient aussi peu nombreuses que possible ; par exemple, vous fermerez la porte et couperez la sonnerie de votre cellulaire. On recommande également d'encourager l'employé à faire part de ses commentaires, de ses idées et de ses suggestions tout au long de l'entretien. Vous pourriez aussi lui offrir d'exposer au départ sa propre évaluation, car il est parfois plus facile de réagir aux propos de l'employé que de transmettre d'abord votre évaluation. De plus, advenant que son évaluation soit plus faible que la vôtre sur certains points, vous pourriez en profiter pour le rassurer en exprimant votre satisfaction à son égard. Durant l'échange, prenez soin d'appliquer les principes d'écoute

et de rétroaction décrits aux pages 194 et 195. En discutant de sa performance avec l'employé, il est important aussi de préciser les points sur lesquels vous êtes d'accord. Ces éléments sont très révélateurs, car ils permettent de cerner les points forts et les points sur lesquels l'employé devra se concentrer pour s'améliorer.

Avant la fin de l'entretien, il est utile, en général, de prendre quelques minutes pour synthétiser les principaux éléments positifs et négatifs qui se dégagent de l'évaluation et pour vérifier si l'employé tire les mêmes conclusions que vous. Vous pourrez par la suite consigner le tout par écrit sur le formulaire d'évaluation et en remettre une copie à l'employé afin d'officialiser les conclusions de l'évaluation. La Boîte à outils ci-contre résume les éléments de l'entretien d'évaluation décrits précédemment.

Boîte à outils

L'entretien d'évaluation

- Choisissez un lieu approprié.
- Prévoyez un moment opportun et ménagez-vous un laps de temps suffisant.
- Expliquez à l'employé l'objectif et le déroulement de l'entretien.
- Laissez l'employé s'exprimer d'abord.
- Faites ressortir les principaux points sur lesquels vous êtes d'accord.
- Discutez des éléments de désaccord.
- Résumez l'évaluation avant de clore l'entretien et de proposer un plan d'action.
- Mettez les conclusions par écrit.

7.2.5 Proposer un plan d'action

Il s'agit de la dernière étape, qui vient boucler le cycle de gestion de la performance. Après avoir évalué la performance de l'employé et l'avoir rencontré pour lui communiquer les résultats, le gestionnaire doit déterminer les récompenses appropriées pour les efforts de l'employé et trouver des moyens de l'aider à s'améliorer et à se perfectionner. Ces deux éléments sont souvent discutés au moment de l'entretien annuel d'évaluation, mais de plus en plus d'organisations tendent à dissocier les questions financières des questions de développement. Alors que les aspects de rémunération et de bonification sont généralement traités au cours de l'entretien, le plan de développement qui découle de la rencontre est parfois mis au point quelques jours ou quelques semaines après celle-ci. En effet, une fois que la performance passée a été discutée, l'employé est habituellement plus ouvert à parler de l'avenir.

Comme nous l'avons expliqué au **chapitre 6**, les primes individuelles et les augmentations de salaire dépendent de la performance des employés dans bon nombre d'organisations. Une fois ses évaluations terminées, le gestionnaire aura ainsi à départager ses employés selon leur performance respective afin de déterminer qui mérite les plus grosses primes et qui n'en mérite pas. Les professionnels des ressources humaines fourniront à cet effet des guides plus ou moins flexibles pour soutenir les gestionnaires, en indiquant, par exemple, les bonifications minimales et maximales pour l'année, ainsi que les pourcentages d'employés de l'équipe qui correspondent aux différentes catégories de bonification. La notion d'équité individuelle, mentionnée au **chapitre 6**, est primordiale ici. En effet, le gestionnaire devrait être en mesure de défendre ses décisions auprès de ses supérieurs, mais aussi auprès des employés qui seraient insatisfaits de leurs primes. C'est en grande partie pour cette raison qu'une bonne préparation pour arriver à des évaluations justes et précises est si cruciale.

En ce qui concerne les questions de développement, vous devrez, au cours de la discussion entourant le plan d'action, mettre nettement l'accent sur l'avenir. Comme gestionnaire, vous abandonnerez donc votre rôle de juge, qui primait à l'étape de l'évaluation, pour reprendre celui de coach. Étant le plus touché par le plan d'action, l'employé devrait être particulièrement actif au cours de la conversation. Dans certains cas, le partenaire d'affaires RH pourra aussi prendre part aux discussions, notamment pour des employés à fort potentiel, afin de définir un plan plus ambitieux doté de perspectives de carrière. À cette étape, deux responsabilités incombent au gestionnaire.

1. Selon le niveau de performance atteint et les enjeux, le rôle du gestionnaire consistera à établir avec son employé un **plan de maintien ou d'amélioration de la performance**. Peut-être décidera-t-on de rééquilibrer la charge de travail de manière à l'alléger dans les zones où on a observé des faiblesses, d'associer l'employé à un collègue plus expérimenté, d'effectuer un suivi plus serré afin d'éviter que l'employé s'enlise, ou encore de lui montrer qu'on lui fait confiance en lui demandant d'assumer des responsabilités plus exigeantes. Ce plan doit être le plus clair possible afin que l'employé et le superviseur se sentent tenus de le mettre en application.

2. L'élaboration d'un **plan individuel de développement des compétences** est au cœur du plan d'action. De même, préparer la relève constitue une responsabilité cruciale pour le gestionnaire. À cette étape, on peut considérer la formation ou l'acquisition de compétences comme une récompense. Il est de pratique courante d'offrir une formation à l'employé qui s'est conformé aux attentes de performance afin de le remercier. En revanche, l'approche catalogue (chacun choisit une formation à partir d'une liste de thèmes possibles), dans laquelle tout le monde a droit à sa part du gâteau, donne lieu à des plans de développement professionnel décousus et peu susceptibles d'avoir des répercussions durables sur la performance future de l'employé. Nous y reviendrons au **chapitre 8** (section 8.4.2).

Un bon plan de développement professionnel devrait s'appuyer sur une analyse en profondeur des facteurs de performance (motivation, compétences, ressources, contraintes). À cet effet, notons qu'une performance insatisfaisante peut être causée par un manque de connaissances ou de savoir-faire auquel une formation ciblée peut remédier. Par ailleurs, une performance élevée peut être le signe que l'employé possède un potentiel encore inexploité qui mérite d'être développé. Dans ce cas, le gestionnaire doit discuter avec l'employé de ses projets sur le plan professionnel afin de déterminer comment il peut l'aider à progresser.

À cet égard, il est toujours bon de se rappeler que les employés se perfectionnent largement d'eux-mêmes, grâce à l'expérience. Le rôle du gestionnaire est de procurer à ceux qui en ont le potentiel des occasions de sortir de leur zone de confort, de se mettre dans des situations (ex. : un projet stimulant) où ils connaîtront des réussites ou des échecs susceptibles de leur fournir des leçons utiles pour la suite de leur carrière. Comme tout bon coach, le gestionnaire doit soutenir cet apprentissage en aidant l'employé à réfléchir sur son expérience et à en tirer des enseignements pour l'avenir.

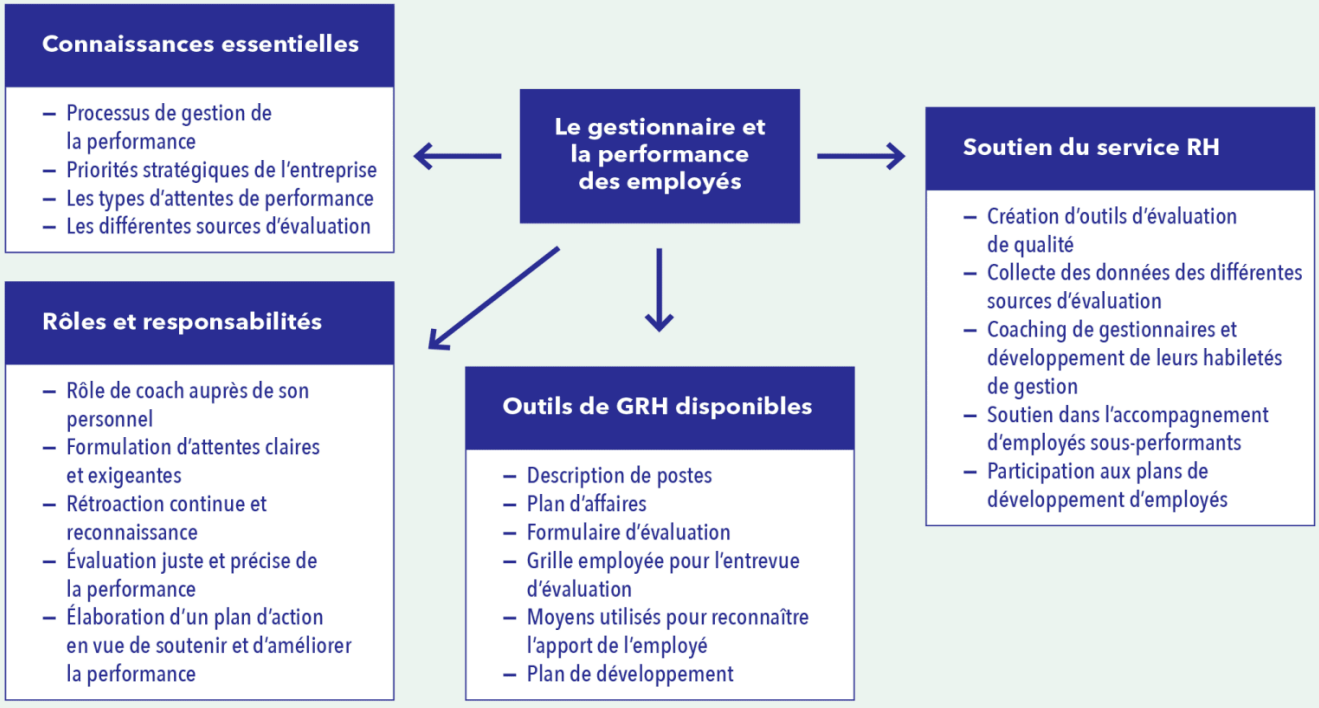
L'étape du plan d'action complète le processus de gestion de la performance. Elle permet au gestionnaire de mettre en place les conditions du maintien, dans le temps, d'une performance élevée ou de l'amélioration d'une performance déficiente en fonction des observations effectuées au cours de la période écoulée. Cette étape cruciale sert donc de tremplin pour la prochaine période d'évaluation de l'employé. En effet, le plan d'action servira de base à l'élaboration de nouvelles attentes de performance, ce qui conduira à un autre cycle de gestion de la performance.

En un clin d'œil

Dès qu'il décide de s'engager dans le travail de gestion, un professionnel efficace accepte de lier sa performance à celle des employés qu'il dirige. Au fur et à mesure qu'il gravira les échelons de son organisation, les personnes touchées par ce rapport d'interdépendance seront toujours plus nombreuses. Obtenir une contribution optimale de l'équipe que l'on dirige et de chacun de ses membres pris individuellement est peut-être la responsabilité la plus déterminante que doit assumer le gestionnaire. Il s'agit d'une tâche complexe et souvent éprouvante, car il est impossible de plaire à tout le monde. En matière de gestion de la performance, au-delà du processus lui-même, il est bon de se rappeler que certains principes doivent primer. Le premier est le **respect**, puisque c'est au gestionnaire de faire preuve de considération envers ses employés s'il désire que ceux-ci le respectent. Ensuite, la **réciprocité** s'impose car, s'il peut se montrer exigeant, le gestionnaire doit en contrepartie se montrer généreux en offrant du soutien et une rétroaction. Le troisième principe découle directement des deux autres : il s'agit de la **reconnaissance**, puisqu'en définitive le gestionnaire doit être pleinement conscient qu'il ne peut atteindre ses résultats que grâce à ses employés.

En guise de synthèse, la **figure 7.4** résume les rapports qu'on peut établir entre le gestionnaire et la performance des employés.

Figure 7.4 Le gestionnaire et la performance des employés



Êtes-vous prêts ?

1. Pourquoi la gestion de la performance des employés est-elle une activité cruciale pour les gestionnaires ?

Tout d'abord, les dirigeants doivent avoir à leur disposition un mécanisme de responsabilisation pour traduire leur vision et leurs priorités stratégiques en gestes et en résultats concrets, à tous les niveaux de l'entreprise. Ensuite, il revient aux gestionnaires qui dirigent le personnel dans les divers services d'établir un contexte de travail stimulant afin que chacun fournisse une contribution optimale. Les employés sont touchés, eux aussi, par la façon dont leur performance est gérée, car ils désirent voir leurs points forts utilisés à bon escient dans leur travail et recevoir la rétroaction et la reconnaissance qu'ils méritent.

Consultez la section 7.1

2. Pourquoi compare-t-on souvent le travail d'un gestionnaire à celui d'un entraîneur dans le domaine du sport ?

Tout comme un entraîneur qui doit gagner la partie même s'il n'est pas sur le terrain, le gestionnaire atteint ses résultats grâce à la performance de ses employés. Il doit donc adopter des comportements et des attitudes susceptibles de motiver l'équipe ainsi que chacun de ses employés. À l'analyse, on remarque une grande similitude entre les responsabilités d'un entraîneur sportif et celles d'un gestionnaire qui, lui aussi, cherche à « gagner » en encourageant ses employés à déployer le maximum d'efforts.

Consultez la section 7.1.1

3. Quelles sont les principales étapes à parcourir en matière de gestion de la performance ?

Le processus de gestion de la performance peut être considéré comme une séquence de quatre étapes qui s'amorce au moment de la définition, par le gestionnaire, d'attentes claires et exigeantes découlant des priorités stratégiques. Le gestionnaire doit ensuite soutenir la performance des employés, notamment par des rencontres de suivi qui procurent une rétroaction continue et recentrent les efforts en fonction de l'évolution de la situation. Il organise par la suite une rencontre d'évaluation afin de faire le point sur la contribution de l'employé. Enfin, le gestionnaire doit récompenser la performance et proposer un plan d'action afin de préparer le prochain cycle de gestion de la performance.

Consultez la section 7.2

4. Pourquoi la rétroaction est-elle un outil indispensable pour optimiser la performance du personnel ?

Les employés doivent savoir s'ils se conforment aux attentes de performance formulées par leurs dirigeants et si celles-ci se comparent à celles de leurs collègues. Ils cherchent donc à obtenir une information fiable et exhaustive sur leurs points forts, leurs points faibles et leurs réalisations ainsi que sur les façons de s'améliorer. Qu'elle soit positive ou corrective, la rétroaction constitue un levier de motivation important ; pour être optimale, elle doit provenir de plusieurs sources.

Consultez la section 7.2.3

5. Quels sont les facteurs qui assurent le succès de l'évaluation de la performance ?

Le succès d'une évaluation de la performance dépend fortement des étapes qui l'ont précédée. Des attentes claires et compatibles avec les priorités stratégiques, un suivi constant qui procure du soutien dans les moments difficiles et une rétroaction continue qui permet de maintenir un niveau de motivation élevé, tous ces éléments aident à rendre l'évaluation moins subjective et moins émotive, facilitant du même coup le travail d'évaluation. En outre, si le formulaire d'évaluation a été élaboré avec l'aide du gestionnaire et s'il laisse place à une certaine individualisation des critères d'évaluation (des objectifs de travail, par exemple), l'évaluation aura plus de chances d'être perçue comme utile tant par le gestionnaire que par l'employé.

Consultez les sections 7.2.1 à 7.2.5

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Pourquoi l'art de la délégation est-il à la fois si important et si difficile à maîtriser pour le gestionnaire ?
2. Quels sont les principaux rôles et responsabilités d'un gestionnaire en matière de gestion de la performance ?
3. Quels sont les principaux outils d'évaluation dont disposent les gestionnaires ?
4. Est-il avantageux de diversifier les sources d'évaluation ? Pourquoi ?
5. De quels biais le gestionnaire doit-il surtout tenir compte lorsqu'il évalue ses employés ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. Pourquoi l'évaluation de la performance est-elle souvent la responsabilité que les gestionnaires prisent le moins ?
2. Certaines organisations ont choisi d'abolir les évaluations annuelles de la performance pour les remplacer par de multiples discussions de performance entre le gestionnaire et son employé en cours d'année. Est-ce un modèle qui pourrait s'appliquer à une grande proportion d'organisations ? Pour quelles raisons ?
3. Jusqu'à quel point la réussite de la gestion de la performance est-elle tributaire du comportement des gestionnaires ou de la pertinence des outils d'évaluation ?
4. La pratique de l'autoévaluation ou de l'évaluation par les collègues est-elle appropriée dans tous les milieux de travail ?
5. Comment gérer à distance la performance d'employés comme les représentants sur la route ou les employés travaillant dans des bureaux éloignés ?

Exercez-vous !

Maude, la nouvelle associée directrice du cabinet de comptables professionnels agréés dont il a été question au début du chapitre, vient de terminer une révision en profondeur de la performance des 50 employés-clés de l'entreprise, y compris des 12 associés. Elle a jugé essentiel de se livrer à ce long exercice car, si elle veut renverser la situation, la contribution optimale de chacun est essentielle.

À partir des données contenues dans les dossiers et de son expérience personnelle, elle a constitué quatre piles en fonction du jugement qu'elle porte sur les gens en cause. Au sommet de chaque pile, elle a mis le dossier d'une personne qui correspond bien aux caractéristiques des individus dont le dossier se trouve dans cette pile.

1. Simon est responsable d'une équipe de vérificateurs. Il est l'exemple type du vérificateur hors pair. Travailleur acharné, il ne compte pas ses heures. Associé depuis 12 ans, il est l'un des piliers de la firme. C'est un bon formateur : bien des vérificateurs, même des associés qui sont plus jeunes que lui, ont appris leur métier en travaillant sous son aile. Malgré son fort volume de travail, il n'hésite pas à accepter de nouveaux dossiers ou à travailler en équipe à des comptes qui ne sont pas les siens. Cependant, il exige beaucoup de son personnel et il s'attend à ce que les autres fournissent un volume de travail similaire au sien. Plutôt rigide, il n'a pas la réputation d'établir facilement des contacts avec ses clients et de les préserver. En dehors de sa grande capacité de travail, Simon a peu contribué à l'expansion de l'entreprise, par exemple en proposant de nouveaux marchés ou de nouveaux services. Maude estime qu'environ 35 % des associés et des professionnels du cabinet appartiennent au même type que Simon.
2. Ariane est une véritable étoile montante. À 33 ans, elle est chef d'équipe depuis 5 ans. Parmi les professionnels du bureau, c'est peut-être elle qui est la plus polyvalente. Elle est particulièrement à l'aise quand les dossiers sont complexes, et bien des clients ont été impressionnés par la qualité des solutions qu'elle proposait. L'ensemble de sa performance l'amène à se démarquer des autres vérificateurs. Ainsi, elle repère les occasions d'affaires. Cependant, elle est impatiente, car ses objectifs sont élevés. Lorsque les choses ne se déroulent pas comme elle le voudrait, elle n'hésite pas à bousculer les autres. Depuis quelque temps, on sent chez elle une certaine insatisfaction devant la situation qu'on observe au cabinet. Il est manifeste qu'un conflit couve entre Bernard et elle,

puisqu'ils participent tous deux à un projet de création de nouveaux services dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. À la suite de sa visite de vendredi dernier (voir la mise en situation de départ), vous savez qu'elle se trouve à la croisée des chemins sur les plans professionnel et personnel. Elle n'a pas encore d'enfants, mais elle souhaite en avoir depuis toujours. De plus, la situation au bureau l'empêche pour l'instant de devenir associée, et elle envisage d'offrir ses services à un cabinet concurrent. Les risques de la voir aller travailler ailleurs sont donc très élevés, et son départ représenterait une catastrophe. Maude estime qu'environ 10 % des associés et des professionnels du cabinet font partie de la même catégorie qu'Ariane.

3. Bernard a 54 ans et il est associé depuis 19 ans. Il a toujours mené sa carrière sans déranger les autres. Il semble s'être installé dans une certaine zone de confort, car il refuse de travailler sous pression. Il conserve la même clientèle, composée en majorité de petites entreprises peu dynamiques. Pourtant, quelques-uns de ses clients ont demandé récemment que l'on confie leur compte à un autre associé. L'ancien associé directeur a toujours protégé Bernard et les 15 % de professionnels – dont certains n'ont jamais pu obtenir le titre de comptable professionnel agréé (CPA), mais ont continué à travailler au cabinet – qui se trouvent avec lui dans la troisième pile. Les plus jeunes hésitent à travailler avec eux. Vous avez eu vent du fait que certains des départs récents étaient en partie attribuables à l'attitude et à la résistance des personnes qui, comme Bernard, les empêchaient de progresser.
4. Marc est le plus jeune associé. Il travaille au service de la consultation en entreprise, particulièrement à des questions de planification stratégique. Très compétent, il a progressé rapidement au sein de l'entreprise en raison de sa capacité d'attirer de nouveaux clients et de créer des services à valeur ajoutée. Cependant, depuis qu'il est devenu associé, on sent que son rythme de travail a nettement ralenti. Vous croyez qu'il s'est assis sur ses lauriers. Récemment, certains de ses collègues ont manifesté de l'irritation devant ce qu'ils considèrent comme de l'arrogance de sa part. Hélas, vous devez vous rendre à l'évidence : la dernière pile est la plus imposante. Près de 40 % des personnes analysées se trouvent dans cette catégorie. Pour la plupart, elles accomplissent leur travail de manière compétente, mais elles n'exploitent qu'en partie le potentiel que vous percevez en elles.
5. Maude se cale dans son fauteuil. Elle soupire en songeant à la tâche qui l'attend. Les semaines qui viennent – sinon les mois – seront particulièrement exigeantes. Elle se demande dans quel ordre elle devrait traiter ces piles et quel devrait être son plan d'action pour chaque sous-groupe.

Références

Brecher, D., *et al.* (2016). Is performance management performing ? Accenture strategy. En ligne : www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/de-de/_acnmedia/PDF-13/Accenture-Strategy-Is-Performance-Management-Performing.pdf.

Doucet, O. (2016). L'abandon de l'évaluation annuelle de performance : mode passagère ou approche novatrice ? *Gestion*, 41 (2).

Garvin, D., Berkley Wagonfeld, A., et Kind, L. (2013). Google's Project Oxygen : Do managers matter ? Harvard Business School, cas n° 9-313-110, 23 pages.

Rock, D. (2006). *Quiet Leadership*, Harper Collins.

WorldatWork (2010). Study on the state of performance management.

Annexe 7.1

Le formulaire d'évaluation par échelle de notation

Nom de l'employé : _____ Poste : _____ Nom de l'évaluateur : _____ Date de l'évaluation : _____	Performance exceptionnelle 5	Contribution au-dessus des attentes 4	Performance pleinement satisfaisante 3	Performance à améliorer 2	Contribution insatisfaisante 1
Aptitudes pour la vente :					
– Présente les produits de façon attrayante.					
– Offre les options les plus adaptées aux besoins des clients.					
Service à la clientèle :					
– Fournit un service courtois aux clients et s'assure de leur entière satisfaction.					
Connaissance des produits et des services :					
– Maîtrise les caractéristiques des produits et des services offerts.					
– Répond correctement aux questions des clients quant aux produits et aux services.					
Communication :					
– Écoute attentivement les clients.					
– Communique avec précision et concision avec les clients.					
Productivité :					
– Respecte les normes fixées pour les appels traités (quantité et durée).					
Commentaires :					
Signature de l'employé : _____ Signature du gestionnaire : _____					

Annexe 7.2

Le formulaire d'évaluation par objectif

Nom de l'employé : _____	Date de fixation des objectifs : _____
Poste : _____	Date de l'évaluation : _____
Nom de l'évaluateur : _____	

Objectif 1 : augmentation des ventes

Description du résultat escompté
Dans ses efforts pour soutenir la croissance de l'entreprise, l'employé devra, au cours de l'année à venir, élargir de 20 % sa clientèle et accroître d'au moins 10 % le montant des ventes réalisées auprès des clients actuels.

Commentaires de l'employé	
Mes réussites	La prochaine fois

Commentaires du gestionnaire	
Ses réussites	La prochaine fois

Objectif 2 : développer des compétences en matière de gestion

Description du résultat escompté
En rapport avec son objectif d'obtenir le poste de directeur régional, l'employé s'engage durant le trimestre qui vient à suivre les trois formations de direction offertes par l'entreprise.

Commentaires de l'employé	
Mes réussites	La prochaine fois

Commentaires du gestionnaire	
Ses réussites	La prochaine fois

Objectif…

Cet outil représente un facteur de motivation important si les objectifs sont individualisés et définis en partie par l'employé. Il est également très utile à des fins de perfectionnement, car les objectifs peuvent cibler des formations à suivre ou des compétences à acquérir. Utilisée seule, cette technique ne peut servir de base pour effectuer des comparaisons entre les employés, puisqu'elle fixe des objectifs propres à chacun. C'est d'ailleurs pour cette raison que les organisations utilisent bien souvent des outils d'évaluation hybrides qui combinent l'évaluation par objectifs et les échelles de notation. Ces outils complémentaires offrent alors une information très riche sur la performance des employés et sur les moyens dont ils disposent en vue de s'améliorer. Ils permettent en outre d'intégrer les attentes de performance en termes de résultats et de comportements observables (voir la **section 7.2.2**).

PARTIE 3
Optimiser le potentiel de ses employés

CHAPITRE 8

Développer les compétences

Dominique Bouteiller

SOMMAIRE

p.215 _ 8.1 Les objectifs du gestionnaire
p.216 _ 8.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de développement des compétences
p.218 _ 8.3 La compétence dans tous ses états !
p.222 _ 8.4 La détermination des compétences à développer
p.227 _ 8.5 Le choix des stratégies d'apprentissage
p.231 _ 8.6 L'accompagnement durant le transfert des apprentissages
p.234 _ 8.7 Le gestionnaire, un acteur central

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire soucieux de mobiliser vos employés autour des objectifs de performance, vous devrez être très attentif à leur capacité à accomplir efficacement ce que vous attendez d'eux. Vous pourrez donc être amené très rapidement à vous poser les questions suivantes :

1. Quelles sont mes responsabilités en ce qui regarde le développement professionnel de mes employés ?
2. Dans quelle mesure la performance de mon service dépend-elle des compétences de mes employés ?
3. Comment m'assurer que j'aurai toujours à ma disposition, au moment opportun, des employés possédant les compétences nécessaires à la bonne marche de mon service ?
4. Comment choisir la meilleure stratégie d'apprentissage possible en fonction des compétences à acquérir ou à développer, des situations de travail et des employés concernés ?
5. Pourquoi le transfert des apprentissages effectué à la suite d'une activité de développement est-il une phase si importante dans le processus ?

Mise en situation -

Un contremaître au pied du mur

Travaillant depuis 25 ans à la société Mecanexpro, où il a d'abord été opérateur, Alain Brisson est depuis 7 ans contremaître de l'atelier de mécanique, et les affaires marchent rondement. Il a une bonne équipe, des gens qualifiés et fiables. Il y a des jeunes et des moins jeunes, et l'ambiance est plutôt bonne. Les tâches ont beaucoup évolué au cours des dernières années. La numérisation des processus s'est imposée partout et il a fallu réorganiser l'atelier autour de petites équipes formées de trois ou quatre opérateurs.

Mais voilà, les choses ne se déroulent pas comme prévu ! Alain vient tout juste de terminer sa sixième entrevue annuelle d'évaluation de la performance et il se demande s'il ne vaudrait pas mieux qu'il se donne un temps de réflexion avant de s'engager dans les 18 autres qui l'attendent. Il faut dire que les rencontres de cette année sont assez particulières. En raison des changements organisationnels majeurs qu'elle compte effectuer, la haute direction a décidé de tripler le budget de la formation pour les trois ans à venir. Et, conformément à une nouvelle directive de la DRH, la deuxième partie de l'entrevue doit désormais être entièrement consacrée à l'élaboration d'un plan individuel de formation.

La formation ayant toujours été importante pour lui, Alain a sans difficulté joué l'ouverture, et tout a été étalé au grand jour : les points forts et les points faibles de chacun, les liens avec la performance, l'évolution du service, les attentes personnelles, etc. Il dresse à présent le constat suivant :

1. Tous ses employés, sauf un, pensent que le développement de leurs compétences n'est pas considéré comme une priorité au sein du service.
2. Ils pensent, en général, que la plupart des problèmes de non-respect des normes de production, qui engendrent une baisse considérable de la performance du service, sont attribuables au fait qu'ils ne maîtrisent pas les nouveaux logiciels.
3. La moitié d'entre eux estiment que l'entreprise ne tire pas le meilleur parti de leurs compétences et qu'ils pourraient sans problème assumer davantage de responsabilités.
4. Le meilleur tôlier de l'équipe lui a fait comprendre qu'il était essentiel pour lui de rester à la fine pointe de ce qui se passe dans son domaine.
5. Le dernier cours technique donné par le principal fournisseur du service était d'un niveau trop élevé.
6. Deux employés lui ont fait part de leur mécontentement à l'égard de ce qu'ils considèrent comme du favoritisme dans sa façon d'attribuer certaines formations.

Cette dernière observation l'a particulièrement touché, car il s'efforçait justement de répartir équitablement les budgets dont il disposait. En fait, ces remarques et ces quasi-revendications l'ont laissé un peu abasourdi. Alain pensait qu'il remplissait correctement son rôle en matière de formation, mais il faut croire que ce n'était pas le cas. Il est vrai qu'il n'en avait jamais parlé aussi ouvertement auparavant ! Alors, qu'est-ce qui ne va pas ? Que faut-il faire exactement lorsqu'on s'occupe des compétences de ses employés ? S'agit-il d'un problème de ressources ou d'un problème d'attitude ? Comment s'y prendre pour redresser la situation ? Et par où commencer ? Alain Brisson se tracasse beaucoup à propos des entrevues d'évaluation à venir…

La situation d'Alain n'a rien d'exceptionnel. De nombreux gestionnaires ont été comme lui promus à cette fonction en raison de leur savoir-faire technique et de leur conscience professionnelle. Pour eux, la compétence va de soi. Ils ont travaillé dur, ils n'ont jamais cessé d'élargir leurs connaissances et ils ont dû acquérir un grand nombre de compétences en matière de gestion et de direction pour assumer la responsabilité d'une unité ou d'un atelier de production.

Ces propos donnent à penser qu'Alain n'a peut-être pas mesuré l'importance des compétences de son personnel dans l'atteinte de ses propres objectifs de performance. Or, d'une part, les employés n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour être efficaces dans leur travail ; d'autre part, les compétences qu'ils possèdent ne sont pas suffisamment mises à contribution. Par ailleurs, Alain ne semble pas toujours prendre de bonnes décisions lorsqu'il sélectionne des activités de développement, et son mode d'attribution ne repose pas sur des critères considérés comme objectifs. En d'autres termes, il ne gère pas convenablement le **capital-compétence** de son service et, malgré ses succès actuels, il se pourrait qu'il éprouve certaines difficultés à accompagner les changements organisationnels qui s'annoncent. Et ce raisonnement ne tient pas compte du fait qu'il risque de perdre ses meilleurs employés en cours de route.

Capital-compétence
Ensemble des compétences que l'employé maîtrise à un moment donné ou que le service détient grâce à son personnel.

Trop souvent, en effet, les gestionnaires abordent la question de façon bipolaire. Ou bien ils pensent que le développement des compétences relève uniquement de l'employeur et que ce dernier doit mettre à la disposition des salariés des budgets et des services spécialisés ; ou bien ils considèrent qu'il revient d'abord à l'employé de développer ses compétences pour préserver son employabilité. Les gestionnaires qui n'adhèrent à aucun de ces deux points de vue délimitent mal leur propre rôle et sous-estiment, parfois grandement, la puissance des leviers dont ils disposent et l'efficacité de leur intervention dans ce domaine. Dans la pratique, la compétence relève des différents acteurs en place et elle ne s'improvise pas. Elle se constitue, se consolide et s'entretient régulièrement. Le gestionnaire, de par sa position et de par sa fonction, est au cœur de ce processus.

Nous utiliserons dans ce chapitre l'expression « **activité de développement des compétences** » plutôt que celle, plus restrictive, d'« activité de formation ». En effet, la formation, au sens classique du terme (cours et séminaires donnés le plus souvent par un instructeur spécialisé), n'est qu'une des stratégies possibles de développement des compétences. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans ce chapitre.

Activité de développement des compétences
Dispositif individuel ou organisationnel permettant d'acquérir ou de développer une compétence.

8.1 Les objectifs du gestionnaire

En tant que gestionnaire, vous devez vous assurer d'avoir en permanence à votre disposition, tant sur le plan de la diversité que sur celui du nombre, des employés ayant les compétences nécessaires pour bien accomplir le travail et atteindre les objectifs de performance qui ont été fixés pour votre service. Le raisonnement s'applique bien sûr à la situation du moment, mais aussi à la situation telle qu'elle se présentera plus tard, à court, à moyen ou à long terme, en fonction des projets organisationnels et individuels qui touchent votre service. Si les compétences nécessaires ne sont pas au rendez-vous, des dysfonctionnements apparaîtront, et des coûts directs et indirects en découleront (erreurs, retards, plaintes, défauts, accidents de travail, etc.). En fin de compte, c'est votre propre performance de gestionnaire qui en souffrira.

À votre niveau, les activités de développement des compétences peuvent viser quatre objectifs (**tableau 8.1**). Selon vos activités et vos priorités, vous vous concentrerez davantage sur l'un ou l'autre de ceux-ci, mais il vous faudra le plus souvent en poursuivre plusieurs à la fois afin que les résultats obtenus se renforcent mutuellement.

Tableau 8.1 Les quatre objectifs visés par les activités de développement des compétences

	Objectifs des activités de développement et enjeux pour le gestionnaire			
	Assurer l'intégration* des nouveaux employés	**Consolider la situation opérationnelle actuelle**	**Accompagner les changements organisationnels (en cours ou à venir)**	**Accompagner le parcours professionnel de certains employés**
Activités entreprises par le gestionnaire (exemples)	• Veiller à ce que les nouveaux arrivants : – soient très vite en mesure d'accomplir efficacement leur travail ; – soient clairement informés de leurs droits, des avantages dont ils bénéficient et de leurs devoirs ; – comprennent bien le fonctionnement de leur service et de l'entreprise en général ; – établissent des relations harmonieuses au sein de leur équipe ; – s'imprègnent des valeurs du milieu de travail ; – etc.	• Veiller à ce que le capital-compétence du service se maintienne à un niveau optimal : – en diagnostiquant les points faibles du système ; – en s'assurant que le comportement des employés correspond aux normes de performance en vigueur ; – en remédiant aux lacunes les plus criantes en matière de compétences ; – en mettant à niveau les compétences techniques indispensables ; – etc.	• Prévoir les changements qui surviendront dans les modes de gestion et dans les dispositifs technologiques du service. • Étendre l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire à l'ensemble du service. • Faciliter les transitions dans les diverses occupations professionnelles. • Etc.	• Aider les employés à diversifier leurs techniques et à accroître leur polyvalence. • Encourager les employés à augmenter leur mobilité au sein de l'entreprise. • Préparer les employés à occuper des postes comportant davantage de responsabilités (chef d'équipe, coordonnateur de projet, superviseur) au sein du service. • Aider les employés à se requalifier et à changer de filière professionnelle. • Etc.

* Se reporter au chapitre 5 pour avoir plus de détails sur l'accueil et l'intégration des nouveaux employés.
Source : Classification adaptée de l'ouvrage d'Alain Meignant, *Manager la formation*, Paris, Liaisons, 1991.

8.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de développement des compétences

Lorsqu'il est question de développement des compétences, le gestionnaire est au cœur du processus, mais il partage certaines responsabilités avec d'autres acteurs.

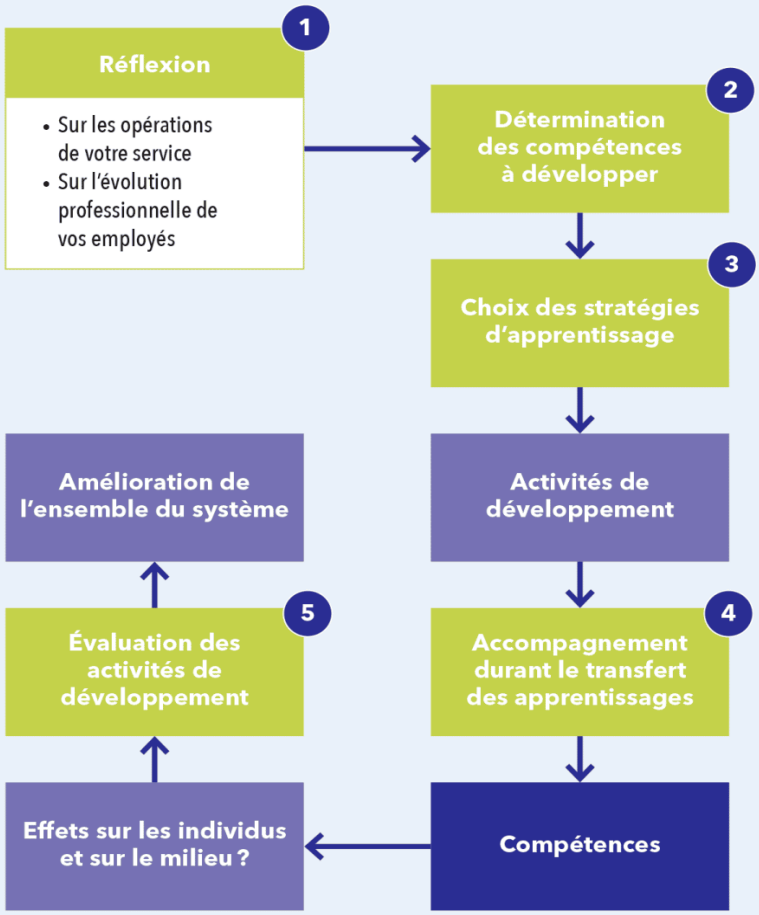
8.2.1 Le développement des compétences : un processus bien établi

Le rôle que joue le gestionnaire dans le processus de développement des compétences comporte cinq grandes étapes (**figure 8.1**) ; celles-ci constituent autant de domaines où vous pourrez être appelé à intervenir et à prendre des décisions.

Potentiel
Ensemble de ressources possédées par une personne qui indiquent sa capacité à réussir dans une activité professionnelle future.

La première étape est sans doute la plus difficile à définir. Elle désigne les moments où le gestionnaire s'efforce de faire le point sur la situation de son service, sur les problèmes qui se posent lorsque l'analyse est effectuée, sur les défis à venir, et, bien entendu, sur l'état des ressources humaines en ce qui concerne les capacités actuelles et le **potentiel** futur. Les étapes 2, 3, 4 et 5 correspondent au processus habituel de développement des compétences et constituent les grandes divisions du présent chapitre.

Figure 8.1 Le rôle joué par le gestionnaire dans le processus de développement des compétences



Au cœur de l'action

Si elle a une masse salariale supérieure à deux millions de dollars, votre entreprise est assujettie à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (loi sur les compétences). Les entreprises assujetties doivent, sous peine de se voir imposer une pénalité : (1) investir, au cours d'une même année civile, l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la réalisation d'activités qui visent le développement des compétences de leur personnel ; et (2) déclarer le montant investi au ministère du Revenu du Québec en établissant l'admissibilité des dépenses engagées.

Source : www.emploiquebec.net/francais/entreprises/loiformation/index.htm.

8.2.2 La compétence : l'affaire de nombreux acteurs

Dans les petites et très petites structures (comprenant moins de 50 employés), on vous confiera peut-être la responsabilité de l'ensemble du processus, en théorie du moins. Vous pourriez alors recourir à des fournisseurs de l'extérieur pour vous aider à analyser les besoins, à concevoir et à animer des activités d'apprentissage. Si l'organisation est plus

importante, vous aurez le plus souvent à travailler de concert avec des spécialistes des ressources humaines, des comités internes, des ressources externes, des comités sectoriels, des établissements d'enseignement, voire des syndicats, comme l'explique la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous. Vous serez particulièrement sollicité à l'étape de la détermination des besoins en matière de compétences (notamment pour établir les plans individuels de développement professionnel) et à celle de l'accompagnement dans le transfert des connaissances acquises en formation (figure 8.1).

Au cœur de l'action

À l'exception de certains milieux de travail où la formation a été au cœur de la négociation des changements organisationnels ou technologiques, l'engagement syndical dans le dossier reste encore assez faible dans les établissements du Québec. Cet état de choses peut s'expliquer, entre autres, de la manière suivante : (1) les employeurs estiment que le dossier de la formation relève des droits de la direction et ils cherchent à en garder la maîtrise ; (2) au niveau local, le syndicat donne la priorité à d'autres enjeux (salaires, retraite, santé et sécurité du travail, sous-traitance) ; (3) les questions relatives aux compétences des employés sont encore mal comprises par l'ensemble des acteurs du marché du travail.

Des 938 conventions collectives (visant quelque 196 000 salariés) déposées selon les dispositions du *Code* au ministère du Travail du Québec en 2007 et analysées dans le cadre du Portrait statistique annuel, 27,5 % prévoyaient l'existence de comités conjoints consultatifs consacrés au développement des ressources humaines (formation, recyclage et perfectionnement), et 3,7 %, l'existence de comités conjoints décisionnels pouvant participer à la budgétisation et à la priorisation des activités.

On trouve dans les conventions collectives, à des fréquences très variables, des clauses portant sur les sujets suivants : congé de perfectionnement sans salaire ; conditions d'accès à la formation ; paiement du temps de formation ; remboursement des droits de scolarité ; formations particulières (santé et sécurité du travail, changements technologiques, etc.).

Du point de vue des syndicats, améliorer la compétence des employés peut leur permettre d'effectuer des tâches plus intéressantes et plus rémunératrices ; ils peuvent aussi, grâce à une **polyvalence** ou à un professionnalisme accrus, améliorer leur mobilité (à l'interne) et leur employabilité (à l'externe), et du même coup mieux assurer leur parcours professionnel. À l'inverse, si l'employeur met en œuvre une stratégie ambitieuse en matière de gestion des compétences, le syndicat aura d'importants défis à relever pour défendre ses positions :

- La possibilité de bénéficier d'activités de développement peut soulever des problèmes d'équité entre certaines catégories d'employés ou entre les cadres et les employés.
- Les formations sont souvent offertes à la suite de changements importants dans l'organisation du travail et elles supposent des négociations complexes.
- Les évaluations de la performance ou des compétences individuelles posent le problème de l'usage qu'on pourrait faire de ces données à d'autres fins que celles du développement professionnel des individus.
- Les raisonnements fondés sur la compétence ne font pas nécessairement bon ménage avec les règles ayant trait à l'ancienneté et peuvent conduire à certains compromis (par exemple, à ancienneté égale, la compétence est privilégiée).
- L'accroissement du niveau de compétence n'entraîne pas nécessairement la hausse de la rémunération et l'amélioration des conditions de travail.

Source : Ministère du Travail du Québec (2008). *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2007*, Direction de l'information sur le travail, juillet.

8.3 La compétence dans tous ses états !

Polyvalence
Aptitude d'un employé à assumer efficacement plusieurs tâches au sein d'un même emploi ou à occuper plusieurs postes de niveau comparable.

Compétence
Capacité à agir efficacement dans le cadre de son activité professionnelle.

Le concept de compétence est sans doute l'un des concepts de la gestion des ressources humaines le plus utilisé dans les entreprises, bien qu'il ait des sens multiples. On doit par conséquent se poser les questions suivantes : qu'est-ce qu'une compétence et pourquoi est-il important de bien en comprendre la dynamique pour la gérer efficacement ?

8.3.1 La compétence : en quête d'une définition

Selon la définition la plus couramment utilisée dans les entreprises françaises et québécoises, la **compétence** est considérée comme un ensemble : (1) de savoirs ; (2) de savoir-faire ; et

(3) de savoir-être (voir le tableau 4.3 du chapitre 4 pour les définitions). Selon cette façon de voir, l'employé sera jugé compétent s'il maîtrise les connaissances, les habiletés et les attitudes qui sont nécessaires pour accomplir son travail de manière efficace.

Par exemple, un technicien d'entretien travaillant sur l'équipement électronique d'une chaîne de montage devrait en principe posséder les capacités suivantes.

1. Connaître à fond les caractéristiques des machines, leur fonctionnement, leurs points forts et leurs points faibles, les règles à respecter au cours des vérifications, les conditions de garantie exigées par les fournisseurs, les consignes de santé et de sécurité, etc.
2. Maîtriser les méthodes utilisées pour procéder aux diagnostics, savoir démonter certaines parties fragiles, employer les appareils électroniques de contrôle et interpréter les résultats, réparer les pannes le plus rapidement possible, tout en communiquant clairement avec les opérateurs et en assurant le suivi administratif de ses interventions, etc.
3. Se montrer patient dans les situations de crise, rester ouvert et disponible dans ses relations avec les opérateurs, accorder une grande importance à la qualité du service, etc.

On voit que, dans cette définition, on décompose les exigences liées à l'emploi en catégories de capacités ou de ressources que l'employé devrait posséder pour être jugé compétent. Elle a cependant le sérieux inconvénient de donner à penser que la compétence représente simplement la somme de ces diverses capacités personnelles, ce qui ne permet pas de saisir toute la complexité du phénomène.

Plusieurs auteurs (dont Le Boterf, 2015) distinguent le fait d'« être compétent » de celui d'« avoir des compétences ». Ils définissent la compétence comme la capacité de résoudre des problèmes, de réagir comme il convient devant les imprévus, ou encore de remédier aux dysfonctionnements qui se présentent dans le service (pannes, retards, piètre qualité, etc.). La compétence serait liée non seulement à la maîtrise technique de certains processus, mais aussi à la capacité de prendre des décisions de façon autonome et de trouver des solutions adaptées à chaque situation.

Pour revenir à notre technicien d'entretien, il est clair que, vraisemblablement, bon nombre de ses collègues maîtrisent l'essentiel des capacités que nous avons énumérées. Pourtant, on peut parier que certains d'entre eux sont jugés plus compétents que d'autres. L'élément déterminant se trouve sans doute dans la capacité de combiner judicieusement certains de ces éléments et de les mobiliser dans une situation donnée, puis de répéter l'opération avec succès au fil des défis professionnels.

8.3.2 Le capital-compétence : un actif biodégradable

Notion abstraite, la compétence se dévoile au cours de l'activité professionnelle de ceux qui la possèdent. On ne peut qu'induire sa présence en observant le comportement des employés au travail et les résultats de l'action qu'elle a permis d'entreprendre. La compétence répond néanmoins à des logiques et à des dynamiques bien précises.

Le cycle de vie d'une compétence

Comme un produit ou un service, toute compétence a son cycle de vie, qui comprend au moins trois phases.

- *Acquisition* : l'employé se familiarise avec de nouvelles connaissances, avec un nouveau savoir-faire, ou encore il s'efforce d'adopter de nouvelles attitudes dans son travail.
- *Optimisation* : l'employé est pleinement opérationnel et mobilise au quotidien ses compétences. C'est durant cette phase que l'employeur a des chances de récupérer sa mise.
- *Obsolescence* : la compétence perd plus ou moins rapidement de sa pertinence. Il faut soit la réactualiser, soit tout simplement la remplacer.

Sous la pression de multiples facteurs, ce cycle tend à s'accélérer depuis une vingtaine d'années. L'acquisition doit s'effectuer de plus en plus rapidement, l'obsolescence survient de plus en plus tôt et, du coup, l'optimisation est de plus en plus difficile à garantir. Tout se passe comme si la rapidité des changements dans les méthodes de travail raccourcissait la durée de vie de ce capital de compétences et qu'il fallait le renouveler plus souvent.

Des effets inégaux selon les types d'emplois et de compétences

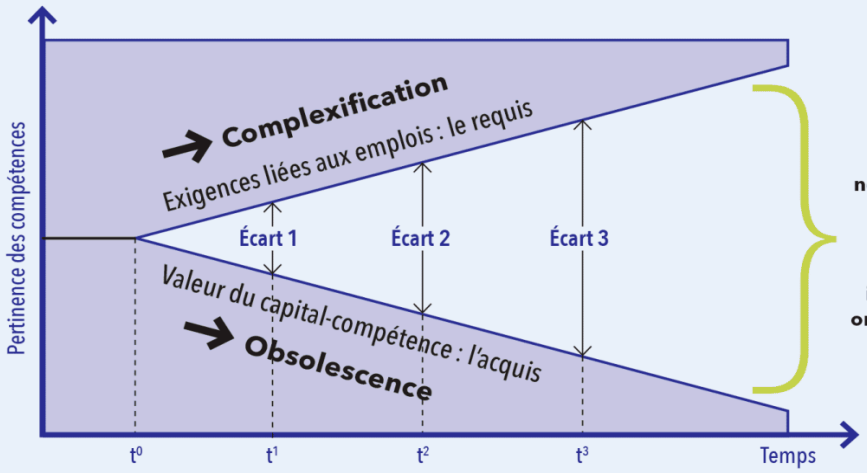
Certaines compétences sont plus susceptibles que d'autres de faire l'objet de fréquents renouvellements et donc de perdre rapidement de leur pertinence. C'est le cas de celles qui s'appuient sur des connaissances et des savoir-faire d'ordre technique ou liés à des procédés (usage d'un logiciel, application de règles administratives, connaissances techniques particulières, etc.). À l'inverse, les compétences qui se basent sur la maîtrise de certains dispositifs relationnels ont toutes les chances de s'étendre et de s'approfondir avec l'usage. Citons par exemple la capacité d'animer des équipes, de mener à bien des négociations commerciales, de parler une langue étrangère, d'établir des diagnostics complexes.

Le syndrome du crocodile

Pour une partie parfois importante des compétences mobilisées dans l'activité d'un service, deux dynamiques peuvent se conjuguer au fil du temps et rendre nettement plus complexe votre travail de gestionnaire (**figure 8.2**).

- D'une part, des savoirs et des savoir-faire de plus en plus nombreux risquent de perdre tout ou partie de leur pertinence, et donc de leur utilité dans le fonctionnement de votre service (obsolescence).
- D'autre part, les changements liés à l'évolution normale des tâches et de l'organisation du travail auront pour effet de rendre les tâches plus complexes, et par conséquent de modifier la nature des compétences nécessaires pour les effectuer de façon efficace (complexification).

Figure 8.2 Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu



Source : Adapté de D. Bouteiller (1997). Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu, *Gestion*, 22 (3), automne, 14-25.

Écart 1 – L'animal n'est pas encore dangereux !
Un écart s'est creusé entre le niveau de compétence exigé par les emplois et le niveau de pertinence du capital-compétence disponible, mais quelques interventions ponctuelles sous la forme d'activités de développement peuvent encore être entreprises pour corriger le tir.

Écart 2 – L'animal devient menaçant !
Vous pouvez encore agir. Les déficits de compétences sont importants, mais en y mettant les ressources et en mobilisant suffisamment le personnel, vous êtes en mesure de redresser la situation, à condition d'agir sur-le-champ et de prioriser clairement les cibles à atteindre.

Écart 3 – Le pire est à prévoir !
Il est plus que temps d'agir, même s'il est acquis que le déficit de compétences ne pourra être entièrement comblé. Les ressources à mobiliser seront très importantes, mais il n'est pas sûr que les employés en cause pourront suivre le rythme imposé par ce rattrapage.

CLAP, il est trop tard !
Vous avez trop attendu. L'écart à combler est maintenant beaucoup trop important. Vous ne disposerez pas des ressources financières nécessaires pour vous y attaquer et vos employés auront décroché depuis trop longtemps sur le plan professionnel pour s'engager dans de tels apprentissages. Le crocodile suit son instinct ! C'est la perte d'une possibilité de promotion, voire d'un emploi, à l'échelle de l'individu ; ce sera la perte d'un marché, d'une ultime possibilité de retournement stratégique, à l'échelle d'une entreprise.

Ces deux phénomènes, qui peuvent se développer sur des périodes plus ou moins longues, ont bien des chances de se dérouler en parallèle, et c'est leur effet conjugué qui engendrera des écarts de plus en plus importants et de plus en plus dommageables entre ce que les employés sont effectivement capables de faire (l'acquis) et ce qu'ils devraient théoriquement être capables de faire (le requis).

En fait, l'existence de **zones de non-compétence**, c'est-à-dire de situations où les employés ne disposent pas, ou pas suffisamment, des compétences nécessaires à la bonne réalisation de leur travail, peut avoir des effets dévastateurs au sein de votre service. Elle conduira directement ou indirectement à la *non-performance*, et le prix que vous aurez à payer si rien n'est entrepris pour remédier à la situation pourra être élevé. Par exemple, si les membres du personnel de fabrication ne possèdent pas les connaissances et les habiletés techniques dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches, cela peut entraîner pour vous les conséquences suivantes :

- L'impossibilité de respecter les normes de qualité ou les délais de livraison, et donc, la nécessité de renégocier les termes du contrat.
- L'impossibilité d'implanter une nouvelle technologie, d'améliorer un processus, de modifier une pratique de gestion.
- L'impossibilité de continuer à collaborer avec certains fournisseurs.
- L'apparition de tensions, voire de conflits, au sein de vos équipes.
- La nécessité de changer un employé de poste ou de confier un mandat à quelqu'un d'autre.
- La diminution de votre marge de manœuvre au sein de l'entreprise.

Zone de non-compétence
Domaine d'activité où la personne manque totalement ou partiellement de compétence.

Au cœur de l'action

Depuis quelque temps, Jef Mandon, superviseur au service des achats, est conscient du fait que certains de ses employés ne parviennent plus à se conformer aux nouvelles directives de gestion et de suivi concernant les stocks de matériel. Il constate également qu'il commence à être lui-même un peu dépassé en raison de la complexité du logiciel de saisie qui doit être utilisé. Bref, on peut cerner plusieurs zones de non-compétence dans son service, ce qui indique que le crocodile est passé à l'action. Trois solutions s'offrent à lui :

1. Ne pas tenir compte de l'animal et continuer comme si de rien n'était ; ce sera la fuite en avant !
2. Contourner l'animal, par exemple en recrutant un nouvel employé pour s'occuper des stocks ou en recourant à de la sous-traitance.
3. Tout entreprendre pour limiter, voire supprimer, les écarts observés, et ce, le plus vite possible.

La première solution risque de coûter cher à moyen terme. La deuxième possibilité sera inévitablement coûteuse et il ne sera peut-être ni possible ni souhaitable de la réaliser dans son milieu. La troisième solution est bien sûr la plus courageuse et probablement la plus rentable, mais il devra intervenir lui-même… et sans tarder !

8.3.3 Qu'est-ce qu'une compétence « de qualité » ?

Pour Le Boterf *et al.* (1992), une activité de développement sera considérée comme réussie si les compétences qu'elle a permis de produire satisfont à au moins trois critères : la pertinence, le délai et la masse critique.

- La **pertinence**. Une compétence sera pertinente si elle correspond étroitement à la nature des problèmes à régler ou des situations à améliorer. Elle doit bien entendu être développée auprès de la bonne personne, c'est-à-dire celle qui est en mesure d'agir efficacement sur la situation.
- Le **délai**. Les compétences n'exigent pas toutes le même laps de temps pour être développées et maîtrisées. Idéalement, on doit maîtriser la compétence afin qu'elle soit accessible au moment où on en a besoin, en juste-à-temps. Une compétence acquise *trop tôt* entraînera des coûts d'obsolescence significatifs, car elle ne pourra pas véritablement être mise en application dans le travail. À l'inverse, une compétence acquise *trop tard*

Pertinence d'une compétence
Capacité de la compétence à répondre aux enjeux de la situation.

Délai d'une compétence
Caractéristique d'une compétence qui est livrée « juste à temps ».

aura automatiquement entraîné des coûts de non-compétence (erreurs, retards, etc.) pendant tout le temps où elle était nécessaire, mais non accessible. C'est donc le juste-à-temps des compétences qu'il faut viser !

Masse critique d'une compétence
Intensité de la compétence à développer (quantité et qualité) pour obtenir un effet significatif sur l'amélioration de la performance.

- La **masse critique**. La masse critique correspond à la « quantité » de compétences pertinentes (personnes touchées et nature des compétences à développer) qu'il faut acquérir pour qu'il y ait des effets significatifs sur la performance ou sur l'amélioration visée. En d'autres termes, quel est le dosage à privilégier ? Si *on en fait trop*, cela peut vite conduire à l'alourdissement inutile des activités (contenus, charge de travail, durée), à un apprentissage plus difficile, au décrochage des apprenants et à des dépenses inutiles. Si *on en fait trop peu*, cela peut se révéler encore plus nuisible. Souvent, les formations données sont trop courtes, ne permettent pas d'approfondir suffisamment certaines notions, ou encore ne comportent pas assez d'expérimentations pour avoir un effet significatif sur le changement des comportements professionnels.

8.4 La détermination des compétences à développer

L'analyse des besoins en matière de compétences que vous effectuerez sera la pierre angulaire de votre processus de développement dans la mesure où elle touche directement la pertinence, le délai et la masse critique des compétences qui seront produites.

Nous préférons parler de « besoin en matière de compétences » plutôt que de « besoin de formation », qui est l'expression utilisée habituellement. En effet, si le problème décelé renvoie bien à un manque de compétences, il ne s'ensuit pas nécessairement que la seule solution possible soit une activité de formation, au sens traditionnel du terme. Il pourrait ainsi être préférable de proposer à l'employé concerné de changer d'équipe ou d'occuper provisoirement un autre poste, ou encore d'alléger sa charge de travail pendant un certain temps.

8.4.1 Qu'est-ce qu'un besoin en matière de compétences ?

Déceler les besoins en matière de compétences consiste à déterminer précisément quels sont les savoirs, les savoir-faire ou les savoir-être qu'un employé doit approfondir ou acquérir pour se conformer aux méthodes de travail utilisées, ou encore pour se préparer à franchir d'autres étapes de sa carrière. Il s'agit pratiquement toujours d'un raisonnement portant sur l'écart qui peut exister entre la situation *actuelle* et la situation *envisagée*, voire *prévue*. Ces écarts peuvent se mesurer tant en ce qui concerne les compétences individuelles qu'en ce qui touche les compétences collectives d'une équipe (par exemple, la capacité d'un groupe de travail à coordonner son action en situation d'urgence), ou encore les savoirs ou les savoir-faire s'appliquant à l'ensemble de votre service (par exemple, l'utilisation d'un processus administratif employé par tous). Ils peuvent être diagnostiqués de façon plus ou moins continue, ou au contraire à des moments précis, comme au moment des évaluations de la performance individuelle.

8.4.2 Comment déterminer les besoins en matière de compétences ?

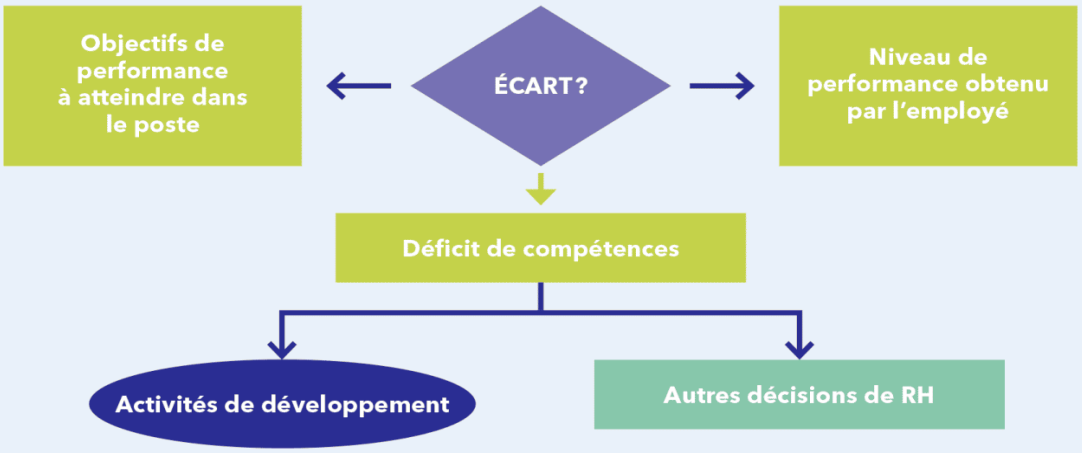
Selon les situations, vous pouvez être amené à tenir deux grands types de raisonnement. Dans chaque cas, vous obéirez à une logique de résolution de problème. Autrement dit, vous chercherez à cerner le plus précisément possible la zone de non-compétence qu'il faudra traiter, c'est-à-dire la brèche qu'il faudra idéalement colmater. Examinons en détail chacune de ces situations.

Première situation : vous vous basez sur les problèmes et les dysfonctionnements

Les livraisons des produits fabriqués par votre service partent régulièrement en retard vers les réseaux de vente, les normes de tolérance concernant l'épaisseur des pièces ne sont guère respectées, les plaintes des clients envers certains de vos employés se multiplient, la performance globale de votre service est mise en question par la direction ; tous ces éléments

indiquent qu'il y a un problème, dont la cause est très probablement liée à un manque de compétence. Ce sont donc les dysfonctionnements vous empêchant d'atteindre le niveau de performance voulu qui vous mettront sur la piste des lacunes en matière de compétences et qui vous informeront du fait qu'une activité de développement s'impose (**figure 8.3**).

Figure 8.3 L'analyse des besoins en matière de compétences fondée sur les dysfonctionnements



La performance se définit ici comme la conformité à une norme d'efficacité qu'on impose à votre service ou que vous avez vous-même fixée (délais, qualité, quantité, etc.). Attention : le fait de ne pas se conformer à une norme de performance ne signifie pas nécessairement que les compétences d'un employé sont en cause. Bien d'autres raisons peuvent expliquer les difficultés opérationnelles. Par exemple, un employé potentiellement compétent, mais peu motivé et qui adhère peu aux objectifs de son service, n'aura guère de chances d'être pleinement efficace. De la même façon, la faible performance du service à la clientèle peut être attribuable aux caractéristiques des produits offerts, au système informatisé utilisé pour traiter les commandes, à la gestion des stocks, à la politique de remboursement, et en partie bien sûr à l'attitude des employés, à leur absence de courtoisie, aux renseignements incomplets ou erronés qu'ils transmettent (à ce sujet, voir les **chapitres 7 et 11**).

En tant que gestionnaire, vous aurez donc à assumer les tâches suivantes :

1. Déceler, parmi les facteurs touchant la performance, ceux qui sont liés au capital-compétence de l'employé.
2. Cerner, parmi les problèmes de compétence, ceux qu'on peut solutionner en recourant à des activités de formation ou à d'autres formes d'apprentissage et ceux qui doivent faire l'objet d'un autre type d'intervention (par exemple, on déplacera l'employé, on redéfinira son poste, on cherchera à le motiver, on le sanctionnera, etc.).
3. Malgré l'urgence de la situation, mettre au point une approche proactive, de façon à obtenir le plus souvent possible le juste-à-temps des compétences.

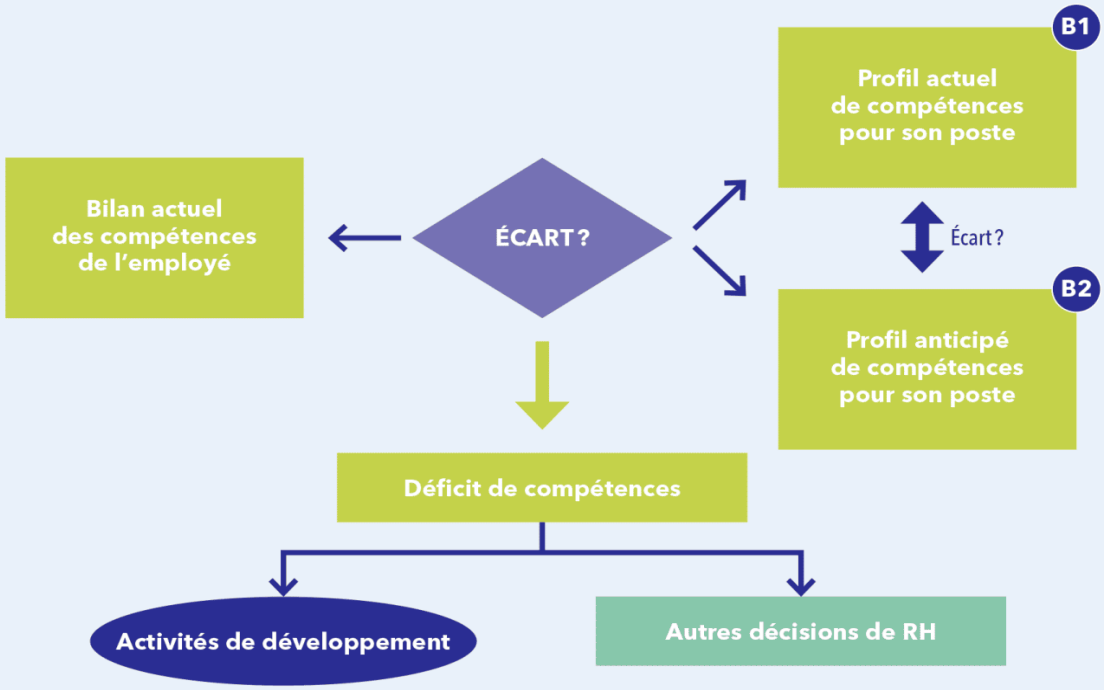
Deuxième situation : vous vous basez sur les profils de compétences établis en fonction des emplois

Si, dans le cas précédent, votre norme de référence est un niveau de performance, vous vous efforcerez cette fois de préciser l'écart en fonction d'un niveau de compétence à maîtriser (**figure 8.4**).

Le ***profil de compétences*** renvoie aux exigences liées au poste ou à l'emploi occupé par un employé. Il précise les compétences essentielles (de 10 à 25) qu'il faut maîtriser pour être en mesure d'être performant dans cet emploi et il indique jusqu'à quel point on doit maîtriser chacune d'entre elles. Le profil schématise donc l'ensemble des capacités qu'un employé doit *théoriquement* avoir pour occuper ce type de poste de manière efficace. C'est le « requis » de la figure 8.2 (pour plus de détails sur les profils, voir la section 4.3.2 du **chapitre 4**).

Le ***bilan de compétences*** évalue de son côté le degré de maîtrise (au niveau débutant, avancé ou expert) atteint par l'employé pour chacune des compétences comprises dans son profil. Il schématise donc les compétences acquises par l'employé et synthétise l'ensemble des capacités qu'un employé maîtrise *effectivement*, à un moment donné, dans son travail. C'est l'« acquis » de la figure 8.2.

Figure 8.4 L'analyse des besoins en matière de compétences fondée sur les profils de compétences



La mise en évidence de l'écart entre le niveau requis et le niveau acquis quant à une compétence donnée permet de cerner les besoins qu'on décèle chez un employé dans ce domaine (figure 8.4, B1). Le raisonnement sera le même si vous abordez les choses sous l'angle prévisionnel (figure 8.4, B2). L'écart entre le profil de compétences actuel et le profil futur en rapport avec le poste vous indiquera comment celui-ci pourra se transformer au cours des années à venir et comment le profil de départ en sera modifié. Certaines compétences prendront de l'importance, d'autres en perdront, et il faudra en acquérir de nouvelles. En comparant le bilan actuel de votre employé avec ce scénario, vous aurez une bonne idée de l'urgence, de la durée, de l'ampleur et de l'intensité des activités de développement que vous devrez entreprendre.

Une variante du cas précédent consiste à définir les besoins de compétences liés à un parcours professionnel : il se peut que vous ne cherchiez pas seulement à diagnostiquer le manque de compétence actuel de votre employé, mais aussi à favoriser son développement pour l'avenir. Votre action s'inscrit alors dans une logique de carrière ou de gestion de la

relève, et donc d'épanouissement personnel et professionnel. En général, il s'agira pour vous de préparer un employé à prendre en charge des situations comportant davantage de complexité ou de responsabilités (devenir chef d'équipe ou de projet, accéder à une fonction de cadre, être davantage polyvalent au sein de l'entreprise, se déplacer à l'international, etc.). Une fois que vous aurez précisé l'écart entre l'état de ses compétences actuelles et celles exigées par le futur poste, même de façon approximative, vous aurez une bonne idée de l'accompagnement à accorder à cet employé à court, à moyen ou à plus long terme.

8.4.3 Comment recueillir l'information pertinente ?

La proximité que vous avez avec les employés vous place d'entrée de jeu dans une position privilégiée pour évaluer les besoins en matière de compétences. Vous pourriez donc être tenté de ne faire reposer vos décisions que sur votre jugement et votre bon sens. Cependant, vous auriez peut-être avantage à donner un peu plus de rigueur à votre démarche dans les cas les plus complexes (**tableau 8.2**) Le recours simultané à plusieurs sources procure souvent l'information la plus fiable pour prendre des décisions.

Tableau 8.2 Les méthodes utilisées pour cerner les besoins en matière de compétences

	Méthodes	Description
A	**L'autoévaluation**	Le questionnaire aide l'employé à réfléchir sur la nature de son travail, sur ses points forts et ses points faibles, ainsi que sur ses aspirations et ses attentes. Le contenu pourra rester confidentiel ou être discuté avec vous au cours d'une entrevue.
B	**L'évaluation de la performance de L'employé**	
	B1 L'analyse des indicateurs de performance	Vous basez votre jugement quant à la performance de l'employé sur des données objectives comme le rendement, le chiffre d'affaires, les plaintes, puis vous tentez de comprendre dans quelle mesure la mauvaise performance de l'employé s'explique par son manque de compétence dans certains domaines.
	B2 L'entretien individuel d'évaluation de la performance	C'est la méthode de loin la plus pratiquée dans les entreprises (voir à ce sujet le chapitre 7, section 7.2.4). Après avoir vérifié si les objectifs qui avaient été fixés l'année précédente ont été atteints, vous cherchez à cerner les zones de non-compétence susceptibles d'expliquer les écarts. Ensuite, vous échangez avec l'employé sur ses attentes et ses projets. L'entrevue débouche idéalement sur un plan individuel de développement professionnel.
	B3 L'observation directe	Dans certaines situations, vous obtiendrez peut-être toute l'information dont vous avez besoin en côtoyant quotidiennement votre employé. Il existe cependant des approches plus systématiques, par exemple, la surveillance des lignes téléphoniques dans les centres d'appels ou le recours aux clients-mystères dans certaines entreprises de services comme les banques ou le transport public.
C	**L'évaluation des compétences de l'employé**	L'entretien a pour seul objectif de traiter : (1) du bilan de compétences de l'employé (points forts et points faibles) ; (2) de ses attentes et de ses aspirations à court, à moyen et à long terme ; (3) du plan individuel de développement qu'il serait souhaitable et réaliste de mettre en œuvre pour l'année à venir. L'entretien peut être précédé ou suivi de tests de connaissances ou de tests d'habiletés. Il peut se conclure par un engagement explicite des parties en présence.
D	**L'évaluation du potentiel de l'employé**	Les besoins en matière de compétences décelés chez votre employé n'auront de sens qu'en fonction de ses affectations futures et de son évolution au sein de l'entreprise. Il s'agit là d'approches perfectionnées qui durent plusieurs jours et au cours desquelles on évaluera le potentiel de l'employé sous toutes les facettes, à l'aide d'exercices, d'observations et de tests. On trouve également ici la méthode de l'évaluation multisources (360 degrés). Conçue à l'origine pour évaluer la performance, elle est désormais souvent utilisée pour mesurer les compétences. En multipliant les sources (clients, collègues, employés, etc.), cette méthode est censée atténuer les biais inhérents à l'approche classique entre superviseur et supervisé.
E	**L'entrevue de groupe**	Vous réunissez tous les membres d'une équipe de façon à examiner en détail les problèmes de fonctionnement observés au cours des derniers mois. L'analyse vous permettra de dégager des lacunes collectives en matière de compétences, et vous pourrez confirmer immédiatement ces constats en complétant votre diagnostic par des échanges avec le groupe. Rien ne vous empêche d'inviter des personnes de l'extérieur à participer à ces rencontres.

8.4.4 La validation des diagnostics portant sur les besoins en matière de compétences

Quelle que soit la méthode sélectionnée, vous devez vous réserver du temps pour valider votre diagnostic, avant même de concevoir les activités de développement et de déployer des ressources. Une méthode rapide et directe consiste à effectuer des entrevues avec quelques personnes-clés (employés touchés, chefs d'équipe, fournisseurs, clients, etc.) ou des équipes au complet. Outre les suggestions constructives que vous pourrez recueillir, ces rencontres peuvent lever le voile sur des réserves, des craintes, voire des résistances à l'égard de la démarche de formation que l'on souhaite entreprendre ; elles constitueront pour vous une belle occasion de faire connaître les grandes orientations de votre stratégie de développement.

N'oubliez pas ce qui suit : les besoins en matière de compétences que vous aurez décelés constitueront rarement une donnée objective et pourront parfois être le résultat de négociations et de compromis entre les personnes impliquées.

8.4.5 Du diagnostic au plan de développement

Une fois que les principaux besoins auront été décelés, tant chez les employés que dans l'ensemble du service, vous aurez souvent avantage à formaliser la démarche. Deux possibilités s'offrent à vous :

Contrat psychologique
Entente non officielle portant sur les obligations contractées entre un employé et son gestionnaire.

- Négocier avec chaque employé un **plan individuel de développement**. Véritable **contrat psychologique** entre l'employé et vous, ce plan précisera les cibles à atteindre, ainsi que les modalités de la démarche et les échéanciers à respecter au cours de l'année à venir. Même s'il ne peut être considéré comme un document juridique au sens plein du terme, ce plan constituera souvent pour vous un excellent moyen de renforcer l'engagement de vos employés envers leur travail, leur service et leur entreprise. Il pourra bien sûr faire l'objet d'un suivi à chacune des évaluations de performance ultérieures de l'employé.
- Établir un **plan de développement global pour votre service**, décrivant en détail les objectifs, les cibles et les modalités des différentes activités de développement programmées pour l'année à venir et, s'il y a lieu, pour les années subséquentes. L'élaboration de ce document vous amènera sans doute à consulter de nombreuses personnes et vous permettra d'avoir une vue d'ensemble de votre stratégie. Le plan facilitera certains arbitrages et certaines priorisations en ce qui a trait aux personnes et aux activités. Il devra être mis à jour régulièrement et pourra servir d'outil de communication et de référence dans vos discussions avec la direction, vos employés et leur syndicat, ou encore d'éventuels fournisseurs de services.

Boîte à outils

Les limites de l'analyse des besoins en matière de compétences

Plusieurs facteurs peuvent rendre l'analyse des besoins en matière de compétences extrêmement difficile, voire impossible :

- Vous n'êtes pas en mesure de prévoir clairement comment évolueront les opérations de votre service.
- Vous avez du mal à distinguer les besoins objectifs en matière de compétences des aspirations et des attentes de vos employés.
- Certaines conventions collectives excluant les évaluations individuelles, vous ne pouvez pas procéder à des analyses personnalisées des besoins de compétences.
- Comme l'accès à la formation est parfois tributaire des rapports de pouvoir dans l'entreprise, vous pouvez difficilement éviter les partis pris et les biais dans vos diagnostics, et vous ne pouvez pas faire preuve d'objectivité.

8.5 Le choix des stratégies d'apprentissage

Une fois que vous avez établi la nature des compétences à acquérir, sélectionné les personnes qui bénéficieront de la formation et décidé des moments précis où il faudra intervenir, vous pouvez passer à l'action et prendre des décisions quant à la conception et à la mise en œuvre des activités de développement nécessaires. N'oubliez pas que développement des compétences signifie avant tout apprentissage !

8.5.1 Le désir d'apprendre, au cœur de l'apprentissage

Qu'il s'agisse d'acquérir des connaissances, de maîtriser de nouveaux savoir-faire ou de modifier des attitudes dans certaines situations, acquérir une compétence consistera toujours à se donner de nouvelles capacités. L'apprentissage n'est pas souvent un processus linéaire. Il a son rythme et ses étapes, et, en théorie, chacun a son style d'apprentissage. Parfois, il faut passer par une phase de désapprentissage ou de déconstruction des anciennes façons de penser ou de faire les choses avant de commencer à en apprendre de nouvelles. Certaines personnes se sentent à l'aise dans un cadre très strict, d'autres préfèrent cheminer à leur rythme. Certaines apprennent mieux et plus vite si elles peuvent expérimenter sur place, procéder par essais et erreurs, ou encore bénéficier d'un suivi personnalisé. Bref, vous devez vous montrer très attentif aux caractéristiques cognitives et motivationnelles des uns et des autres et vous efforcer d'en tenir compte dans l'organisation des activités de développement (Rivard et Lozier, 2013).

Boîte à outils

Quelques principes à respecter pour favoriser l'apprentissage

1. Tirer parti des connaissances, de l'expérience de travail et des styles d'apprentissage de vos employés.
2. Favoriser les consultations, les échanges et les expérimentations à toutes les étapes du processus.
3. Établir des liens constants entre les situations d'apprentissage et la réalité pratique du travail.
4. Veiller à ne pas sous-estimer le rôle joué chez certains employés par les mauvais souvenirs touchant d'anciennes situations d'apprentissage.
5. Être attentif à tous les signes de difficultés d'apprentissage (compréhension, mémorisation, assimilation, etc.) ou de démotivation pouvant survenir au cours du processus.
6. Faire de l'apprentissage une activité intéressante, stimulante et valorisante.

8.5.2 Les stratégies d'apprentissage offertes

Si la situation exige que des compétences soient acquises ou approfondies, vous vous trouverez devant trois possibilités, qui constituent autant de façons d'établir des rapports entre l'apprenant et son travail (**tableau 8.3**).

Scénario 1 : l'apprentissage s'effectue à l'*extérieur* du travail

Le contexte dans lequel s'effectue l'apprentissage et s'exécute le travail correspond à des moments et à des lieux bien distincts. L'employé qui apprend hors du travail peut fréquenter un centre de formation au sein de l'entreprise, un établissement d'enseignement public (cégep, université, école technique) qui lui délivrera un certificat ou un diplôme, ou encore un organisme privé. Grâce aux possibilités offertes par la communication numérique, il peut également s'agir de son propre domicile ou de tout autre endroit où il est possible

de se connecter. La participation à des conférences ou à des colloques est utilisée essentiellement pour sensibiliser les gens à certaines problématiques, mais elle permet très rarement de véritables apprentissages. Les méthodes les plus courantes sont les cours et les séminaires donnés à la pièce et portant sur des sujets spécialisés. Néanmoins, on explore d'autres avenues dans les entreprises. Voici deux exemples des méthodes utilisées.

La simulation. À la société Traklift, les nouveaux employés doivent recevoir une formation pour être aptes à conduire les grues de l'entrepôt, tâche particulièrement délicate et dangereuse ; les coûts pourraient être très importants en cas de mauvaise manœuvre. On privilégie le recours au simulateur appartenant à un fournisseur, car cela permet de supprimer complètement certains risques qui seraient très élevés en situation réelle (chute des charges, déséquilibre du portique, accidents de travail). L'opérateur pourra se permettre d'expérimenter pratiquement sans limites et sans perturber le fonctionnement de l'entreprise.

Le principe est exactement le même dans le monde des services, où on utilise une fausse succursale bancaire ou un faux poste de douane. Les apprenants sont mis en contact avec des environnements de travail très proches de la réalité, mais sans interface avec une vraie clientèle, et donc sans risques.

L'autoformation. L'énoncé des objectifs de l'entreprise pour la nouvelle année indique clairement que la qualité totale est une des priorités. Pour faciliter le changement de culture, la direction des ressources humaines met à la disposition de ses employés, en libre-service

Tableau 8.3 Le travail et l'apprentissage : les trois principaux scénarios

Fondement de l'apprentissage	L'apprentissage s'effectue à l'*extérieur* du travail	L'apprentissage s'effectue *autour* du travail	L'apprentissage s'effectue à l'*occasion* du travail
Siège du savoir et de l'expertise	Le savoir appartient : – soit à des personnes travaillant dans l'entreprise, mais à l'extérieur de votre unité (formateurs internes, experts, etc.) ; – soit à des personnes extérieures à l'entreprise (consultants, fournisseurs, firmes spécialisées, établissements d'enseignement).	L'expertise est accessible dans le milieu de travail immédiat, auprès des membres de son équipe, de son superviseur, ou encore de spécialistes et de formateurs internes. Elle peut également avoir été consignée dans des banques de données accessibles grâce à des logiciels spécialisés (répertoires de caractéristiques-produits, de cas problèmes, de solutions types, etc.).	Le travail lui-même devient un système expert, du fait qu'il active les processus cognitifs et oblige l'employé à apprendre *pour* travailler. La qualité du travail à effectuer et les systèmes d'aide à la tâche et à la performance qui environnent l'employé multiplieront pour lui les occasions d'acquérir des connaissances et des savoir-faire.
Liens entre l'apprentissage et le travail	Activités d'apprentissage discontinues, plus ou moins rattachées à l'emploi	Allers et retours fréquents entre la situation de travail et la situation d'apprentissage Liens directs avec l'emploi	Intégration poussée entre la situation de travail et la situation d'apprentissage Apprentissage continu
Méthodes, approches, dispositifs	Colloques et conférences Cours et séminaires Stages internes ou externes Simulation Autoformation Formation diplômante (université, cégep) *Coaching* *E-learning* Etc.	Accès à des banques de données Exercices en vue de maîtriser la tâche Modélisation des comportements Tutorat Mentorat Compagnonnage Jumelage Groupe de codéveloppement Diagnostics effectués en équipe *Coaching* *E-learning* Etc.	Accès en temps réel à des systèmes d'aide à la tâche ou à la performance Tâches complexes à effectuer Rotation de postes et mobilité interne Accroissement de la polyvalence Objectifs ambitieux Responsabilités accrues Intensification des échanges et de la collaboration Mise en commun des savoirs Diversification des défis professionnels *E-learning* Etc.

dans des centres de ressources ou sur un site web, des outils et des supports de formation orientés vers un domaine particulier (livres, logiciels, exercices en ligne, films, guides, etc.). La balle est alors dans le camp des employés, qui disposeront d'une importante marge de manœuvre pour profiter de ces occasions.

L'autoformation ne remplace pas les méthodes de formation plus classiques, mais elle permet aux apprenants d'exercer une plus forte emprise sur les thèmes, le moment, le rythme et souvent le lieu de leur apprentissage, autant de facteurs susceptibles de renforcer leur autonomie et leur motivation. Elle vise aussi à accorder de l'autonomie aux employés sans pour autant perdre la direction des opérations.

Scénario 2 : l'apprentissage s'effectue *autour* du travail

Cette approche vise en général un double objectif, soit : (1) de coller autant que faire se peut à la réalité du travail sur les plans du contenu et de l'environnement de l'apprentissage ; et (2) de se préparer le mieux possible pour les moments où les nouvelles compétences seront requises (juste-à-temps).

On trouve dans cette catégorie des pratiques de formation qui sont utilisées depuis très longtemps par les entreprises, comme les exercices d'apprentissage de la tâche, la modélisation des comportements, ou encore le tutorat de proximité. Ce qui est nouveau, c'est que ces situations d'apprentissage sont repensées sur le plan des unités opérationnelles et que les gestionnaires y jouent un rôle beaucoup plus actif qu'auparavant. Bien préparées et bien encadrées, et en optimisant le processus de transfert des apprentissages, ces approches peuvent être extrêmement efficaces dans de nombreuses situations, sans pour autant entraîner des coûts trop élevés. Le tutorat en est un exemple concret :

Un nouvel employé doit arriver très bientôt dans le service. On a décidé que Michel, l'un des opérateurs les plus expérimentés dans le domaine, fera équipe avec lui au moins pour les deux mois à venir. Il aura pour mandat de l'accompagner, de lui expliquer les détails du travail, de l'aider à résoudre certains problèmes, de lui faire voir les pièges à éviter et de lui révéler certains secrets du métier. Michel devra s'efforcer de bien comprendre la personnalité et les besoins de son protégé, et d'établir avec lui une relation de confiance et de respect mutuel. Selon les situations, il servira tour à tour d'instructeur, de confident et de figure d'autorité. Si la chimie opère entre les deux protagonistes, cette relation privilégiée devrait permettre : (1) d'accélérer l'intégration personnelle et professionnelle du nouvel employé ; (2) d'enrichir singulièrement le travail de Michel ; et (3) de renforcer la cohésion au sein du service.

Scénario 3 : l'apprentissage s'effectue à l'*occasion* du travail

La perspective traditionnelle, qui veut que l'apprentissage s'effectue à l'extérieur du travail et que l'expertise repose sur des formateurs ou des instructeurs professionnels, est ici complètement renversée ; le travail lui-même doit devenir une source d'apprentissage continu pour l'employé (Davel et Tremblay, 2011). Or, il n'en est pas souvent ainsi. D'innombrables études ont montré que, dans les modes d'organisation taylorien et bureaucratique du travail, les tâches sont presque toujours parcellisées, répétitives et déresponsabilisantes pour les employés. Sauf exception, vous n'aurez sans doute qu'un pouvoir limité sur ce qui existe au sein de votre service, mais vous pouvez tenter de faire évoluer les choses par petites touches. En vous inspirant des principes de l'organisation apprenante, vous ferez de l'apprentissage une des priorités de vos pratiques quotidiennes de gestion.

Formateur
Spécialiste qui relève le plus souvent de la direction des ressources humaines, mais qui peut aussi, selon les expertises recherchées, provenir de l'extérieur de l'entreprise.

Tuteur
En général, collègue immédiat expérimenté qui s'assure que le nouvel employé ou le stagiaire acquiert les bons gestes professionnels et s'intègre bien au sein de l'équipe de travail.

Boîte à outils

Multiplier les occasions d'apprendre pour vos employés

- Veillez à ce que leur travail ait un sens pour eux et qu'il soit intéressant.
- Assignez-leur des objectifs de performance ambitieux.
- Confiez-leur des activités qui les incitent à réfléchir sur leurs tâches ainsi qu'à les analyser.
- Demandez-leur d'observer le travail des autres.
- Donnez-leur autant de responsabilités qu'ils sont capables d'en assumer.
- Faites-les travailler en interaction les uns avec les autres.
- Faites-les effectuer à plusieurs un travail qui se fait habituellement en solitaire.
- Observez-les tandis qu'ils sont en train de travailler et profitez-en pour leur donner des conseils afin qu'ils s'améliorent.
- Faites-les participer à l'étude d'un problème non directement lié à leur travail.
- Demandez-leur de représenter votre service à l'extérieur de l'entreprise.
- Demandez-leur de faire des comptes rendus et des résumés de certaines activités.
- Faites-leur jouer un rôle de **formateur** ou de **tuteur** occasionnel.

Source : Adapté de C. Darvogne et D. Noyé (1993). *Organiser le travail pour qu'il soit formateur*, Paris, INSEP.

8.5.3 La grande diversité des méthodes et des pratiques

Dans les faits, chacune des approches ou des stratégies d'apprentissage que nous venons de présenter peut comporter des modalités d'organisation et d'animation des activités pouvant se combiner presque à l'infini. À titre d'exemple, un séminaire de formation de deux jours visant à développer des compétences en animation d'équipe pourrait s'appuyer sur les dispositifs suivants :

- Des exposés magistraux donnés par le formateur et portant sur la théorie des groupes et sur les principes de l'animation.
- Des exercices individuels en ligne où les participants peuvent s'autoévaluer.
- Des exercices en groupe (réponses à des questions, résolution de petits problèmes, etc.).
- De courts exercices d'animation menés par les participants et filmés en temps réel.
- Une étude de cas de quelques pages, rapportant le cas réel d'une équipe en difficulté.
- Un jeu de rôle dans lequel les participants sont successivement amenés à simuler la position et le comportement du chef d'équipe dans différents contextes de réunion.
- Des projections audiovisuelles (vidéos, diaporamas) visant à illustrer l'enseignement ou permettant d'effectuer des exercices interactifs.

8.5.4 Le choix des milieux d'apprentissage et des formateurs

L'image classique de la formation donnée en classe et de l'instructeur qui l'anime est fortement concurrencée dans bien des milieux. Il n'est pas rare de voir intervenir dans les activités de développement complexes des acteurs internes ou externes, des entreprises privées ou des organismes publics. Il existe hors des entreprises un marché de la formation florissant, qui comprend des consultants et des formateurs spécialisés, des commissions scolaires, des services aux entreprises rattachés aux cégeps, des universités (dans le cadre des programmes généraux ou des formations destinées aux cadres), et les fournisseurs de produits ou de technologies y jouent un rôle de plus en plus actif. À l'interne, toute personne possédant des connaissances techniques et andragogiques minimales devient un formateur ou un tuteur en puissance. Il n'y a pas de formule idéale a priori (**tableau 8.4**). Vous pouvez déléguer cette responsabilité à un employé de confiance, recourir aux services d'un organisme externe, ou encore combiner ces deux approches. Souvenez-vous cependant qu'en tant que gestionnaire vous serez peut-être la personne la mieux placée pour accompagner la démarche d'apprentissage de vos employés.

Tableau 8.4 Les avantages comparés des activités de développement selon leur lieu de conception et de diffusion

Au sein de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise
– Meilleure adéquation (proximité) entre la situation d'apprentissage et la situation de travail. – Encadrement plus facile à assurer, surtout pour les nouveaux employés. – Transfert des apprentissages après la formation plus complet et plus rapide. – Possibilité de faire participer et de valoriser des employés ou des cadres en tant que tuteurs. – Acquisition ou approfondissement d'un savoir-faire andragogique qui sera réutilisable.	– Accès à des expertises plus pointues ou plus rares. – Moindre coût des formations uniformisées. – Accès à des contextes d'apprentissage plus complexes (technologies rares ou très coûteuses, simulateurs). – Valorisation à l'interne de l'employé qui a suivi une formation difficile ou réputée. – Reconnaissance de la formation et transférabilité accrue sur le marché du travail. – Accès à des contextes d'apprentissage plus riches et plus diversifiés (participants venus d'horizons différents). – Possibilité de changer de fournisseur selon les besoins et les priorités.

8.5.5 Les stratégies d'apprentissage : existe-t-il une formule gagnante ?

Malheureusement, il n'en existe pas ! Même si l'objectif est en fin de compte de produire des compétences de qualité, on doit tenir compte de multiples facteurs, et les stratégies possibles sont très nombreuses. Cependant, vous devrez presque toujours prendre en considération les huit variables suivantes au moment de faire un choix :

1. L'importance stratégique de l'activité de développement et la nécessité de changer les comportements.
2. Les buts de l'activité de développement.
3. La nature des compétences à acquérir et à approfondir (domaine, niveau de complexité).
4. Les caractéristiques des apprenants (motivation, capacités cognitives, expérience antérieure).
5. Le contexte de la mise en œuvre des compétences (intensité des opérations, accessibilité de l'équipement, possibilité de remplacer les employés).
6. Les savoir-faire mobilisables au sein de votre service ou de l'entreprise.
7. Le budget et le temps dont vous disposez pour atteindre les objectifs fixés.
8. L'énergie que vous êtes prêt, en tant que gestionnaire, à investir dans l'activité (conception, réalisation, suivi).

En fait, bien des spécialistes estiment que la stratégie la plus efficace consiste à combiner plusieurs façons de faire.

8.5.6 Le bénéfice des effets en cascade

Il n'est pas rare de voir des entreprises, par exemple dans le cadre d'un changement technologique important, privilégier une approche en cascade du développement des compétences. Un ou plusieurs employés, soigneusement sélectionnés tant en raison de leur compétence technique et de leur leadership auprès de leurs collègues que de leur talent sur le plan pédagogique, sont envoyés en stage chez un fournisseur ou dans un organisme spécialisé pour acquérir un ensemble de compétences très ciblées et directement transposables dans le milieu de travail. À leur retour, et une fois leur expertise validée, ils deviennent eux-mêmes instructeurs et formateurs auprès des autres employés touchés par les changements. Tout le monde y gagne, car les bénéfices potentiels sont importants : économies considérables de temps et d'argent, production moins désorganisée, optimisation du transfert des apprentissages, fortes participation et mobilisation autour des nouvelles compétences, relations beaucoup plus personnalisées entre le formateur et les employés.

Une fois l'activité de développement terminée, l'employé regagnera en général son poste et reprendra son travail. À ce moment-là débutera le processus de transfert de ses apprentissages.

8.6 L'accompagnement durant le transfert des apprentissages

Transfert des apprentissages
Processus de mobilisation dans l'activité de travail des compétences acquises au cours de l'activité de développement.

Dans son sens le plus simple, le **transfert des apprentissages** se définit comme le fait pour l'employé apprenant de se servir efficacement, dans l'exercice régulier de son travail, de ce qu'il aura appris durant l'activité de développement. On pense ici aux nouvelles connaissances, aux nouveaux savoir-faire et aux nouveaux savoir-être qu'il aura pu acquérir en situation d'apprentissage et qui pourront contribuer à améliorer ses comportements au travail. Selon les objectifs de la formation et l'initiative de l'employé, transférer peut vouloir dire simplement appliquer ce qui a été appris ou au contraire s'en servir pour s'adapter à diverses situations, voire innover dans son domaine (Roussel, 2011).

Au cœur de l'action

Si en tant qu'employé vous vous êtes trouvé dans l'une ou l'autre des situations décrites ci-dessous, c'est que votre supérieur n'a pas bien fait son travail à cette étape cruciale du processus de développement de vos compétences. Voici le récit de quelques expériences.

- La version du logiciel utilisée durant mon cours était beaucoup plus sophistiquée que celle dont on dispose sur les ordinateurs de mon service. Je n'ai maintenant accès qu'à 50 % des fonctions étudiées.
- Ne maîtrisant pas suffisamment le nouveau processus d'inspection de la qualité pour lequel j'avais été formé, je faisais beaucoup d'erreurs et ralentissais l'activité de tout le monde. Très vite, mon patron m'a demandé de travailler comme je le faisais avant et m'a dit qu'on reparlerait de la formation plus tard.
- Le niveau du séminaire était sans aucun doute trop élevé pour moi. Comme il me manquait des notions de base, je n'ai pu en utiliser qu'une petite partie dans mon travail. Cela n'empêche pourtant pas mes collègues et mon patron de me considérer comme le nouveau spécialiste du domaine au sein de l'équipe et d'avoir des attentes démesurées à mon égard !
- J'ai vraiment appris de nouvelles choses durant ce stage de trois jours. Je suis convaincu que je pourrais m'en servir pour rendre mon travail plus efficace et peut-être même pour améliorer l'organisation du service. Le seul problème est que personne ne semble s'intéresser à mes nouvelles compétences !

8.6.1 Transférer, c'est continuer d'apprendre

Le transfert pourra parfois se faire directement, tout simplement par la mise en pratique des nouvelles notions ou des nouveaux gestes professionnels. Néanmoins, dans bien des cas, cette démarche exigera de la part de vos employés un véritable effort d'adaptation, de transposition, de mise en contexte, voire d'invention, ce qui les conduira à redéfinir leur façon de travailler. La période de transfert doit donc être considérée, elle aussi, comme une phase de l'apprentissage. L'apprenant procédera souvent par essais et erreurs, mettra à l'épreuve certaines façons de faire, expérimentera de nouvelles méthodes de travail. Bref, la nouvelle compétence sera mise en pratique plus ou moins lentement, plus ou moins difficilement et plus ou moins complètement. Dans des cas extrêmes, il faudra désapprendre de mauvaises habitudes personnelles pour pouvoir progresser.

8.6.2 Transférer pour obtenir les résultats escomptés

Pour une multitude de raisons, une part parfois très importante de ce qui a été appris ne sera pas transférée. Le transfert constitue en lui-même un processus comportant un début et une fin. Dans la situation la plus simple, il commence au moment où l'activité de développement se termine et où l'employé reprend son poste de travail. Il prend fin quand les nouveaux comportements ont été généralisés et stabilisés dans l'exercice du travail. Ce processus peut être plus ou moins long. Il s'agira de quelques minutes ou de quelques heures dans le cas d'acquisition de connaissances ou de savoir-faire rudimentaires (se familiariser avec une commande particulière d'un logiciel, avec les mises à jour réglementaires, etc.), mais le processus pourra s'étendre sur des semaines, voire des mois, si les compétences nouvellement acquises sont difficiles à rendre opérationnelles (modifier un style de supervision, assimiler un nouvel environnement informatique, etc.).

N'oubliez pas qu'un contenu de formation qui a été acquis mais qui n'est pas transféré n'est d'aucune utilité pour l'employé, pour vous ou pour votre service. Malgré son importance, il arrive souvent que le processus de transfert ne soit pas accompagné dans les situations où il devrait l'être, et il est fréquent qu'on ne lui consacre pas le moindre montant dans le budget de formation. On considère souvent qu'il s'effectue automatiquement, ou alors qu'il ne relève que de la seule responsabilité de l'employé. Les recherches sur le sujet montrent que c'est pourtant loin d'être le cas.

8.6.3 Le rôle du gestionnaire pour accompagner le transfert

En fait, le transfert apparaît comme un phénomène fragile, susceptible d'être renforcé ou freiné par une multitude de facteurs.

- *Les employés* : leur expérience, leur capacité d'apprentissage, leur confiance en soi, leurs aspirations professionnelles, leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, les stratégies qu'ils déploient pour les mettre en pratique dans leur travail, etc.
- *L'activité de développement elle-même* : le moment où elle est offerte, la formule et les supports pédagogiques proposés, l'animation, le contenu, le niveau de difficulté, le rythme, etc.
- *Le milieu de travail* : la charge de travail, l'accessibilité des ressources, le soutien des collègues, le climat de travail, les possibilités de reconnaissance et de promotion, etc.

Votre rôle en tant que supérieur hiérarchique direct est essentiel. On distingue habituellement les actions que vous pouvez prendre avant et après l'activité de formation. Votre influence sera par définition limitée pendant l'activité, sauf bien sûr dans le cas où elle se déroule sur place et où vous y participez en tant que tuteur ou formateur. Dans tous les cas, plus le processus de transfert est efficace, plus les compétences recherchées seront rapidement accessibles et plus vos employés auront le sentiment d'être utiles à l'organisation, tout en se sentant valorisés dans leur développement professionnel.

Boîte à outils

L'art d'accompagner le transfert des apprentissages : liste de pointage

A. Avant l'activité de développement

Participez à la mise au point de l'activité de développement.

- Assurez-vous que l'activité correspondra aux priorités de votre service et à vos priorités en tant que gestionnaire (orientation, contenu, rapports avec le travail, méthodes et environnement de l'apprentissage, etc.).
- Sélectionnez soigneusement les personnes que vous comptez envoyer en formation en tenant compte des caractéristiques qui sont importantes à vos yeux (type d'emploi, caractère essentiel de la compétence, motivation, capacités cognitives, maîtrise des préalables, potentiel, attentes personnelles de l'employé, etc.).

Aidez votre employé et son milieu de travail immédiat à se préparer.

- S'il s'agit d'une activité offerte hors de l'entreprise, prenez connaissance du contenu et des exigences de la formation. Idéalement, suivez-la vous-même, même sous une forme concentrée.
- Mettez-vous d'accord avec l'employé sur les objectifs poursuivis par la formation et sur ce que vous attendez de lui à son retour au travail.
- Mettez l'employé participant en contact avec d'autres personnes qui ont suivi cette formation.

B. Au retour de l'employé

Contribuez à créer un climat favorable au transfert.

- Soyez attentif aux difficultés que l'employé pourrait éprouver à appliquer de nouveaux principes ou de nouvelles façons de faire, ainsi qu'aux éventuelles tensions liées à sa réintégration dans l'équipe et dans le service.
- N'ayez pas d'attentes irréalistes à son égard en le considérant d'office comme le nouvel expert dans le domaine ou en l'écrasant sous les nouvelles responsabilités.
- Accordez-lui un certain droit à l'erreur dans l'application des nouveaux principes.
- Veillez à ce que l'employé dispose de l'équipement nécessaire pour mettre en pratique ses nouvelles compétences (par exemple, procurez-vous la version compatible des logiciels) et au besoin réorganisez ses tâches pour faciliter les choses.
- Évaluez avec l'employé les effets de l'activité de développement sur lui-même et sur son environnement immédiat.
- Utilisez intelligemment les nouvelles connaissances de l'employé au sein de votre service (demandez-lui de faire des présentations, de jouer à son tour le rôle d'accompagnateur auprès d'un collègue moins expérimenté, d'un nouvel employé ou d'un candidat à la formation, etc.).
- Mettez en contact plusieurs employés ayant suivi le même type de formation et suggérez-leur de constituer un petit groupe axé sur la mise en pratique de leur savoir.

8.7 Le gestionnaire, un acteur central

En résumé, plus les rapports entre l'atteinte de vos objectifs de performance (quantité, qualité, innovation, flexibilité, etc.) et la qualité des compétences acquises et mobilisées par vos employés seront étroits, plus ces compétences constitueront pour vous un facteur d'incertitude et plus vous aurez intérêt à y être attentif (LeBoterf, 2015).

8.7.1 Si vous ne le faites pas, qui le fera ?

Veille compétence
Attitude qui consiste à se tenir continuellement à l'affût de tout ce qui pourrait toucher le capital-compétence, comme on le fait dans le cas de la veille qualité.

Pour prendre les décisions appropriées au moment opportun, vous devriez autant que possible rester en position de **veille compétence**, autrement dit avoir à l'œil les zones de vulnérabilité de votre secteur (obsolescence des compétences), être attentif au potentiel et aux aspirations des uns ainsi qu'aux difficultés d'adaptation des autres. Vous devriez également maximiser la circulation des connaissances au sein de votre équipe en encourageant les échanges de savoir-faire entre collègues. Enfin, nous l'avons vu, vous pourrez être amené à accompagner vous-même des parcours d'intégration et d'apprentissage.

Dans toutes ces actions, par vos comportements au quotidien à l'égard de vos propres compétences et de celles de vos subordonnés, vous représenterez toujours un exemple, positif ou négatif, voire un modèle, au sein de votre service.

8.7.2 Des voies à éviter

Les limites de votre action peuvent cependant être nombreuses. Le manque de soutien de la part de la direction, la pression exercée par le travail à accomplir, le manque de ressources ou de compétences à l'interne, ou encore la peur de perdre un employé que l'on vient tout juste de former constitueront peut-être pour vous autant de raisons de ne pas agir comme il le faudrait en matière de compétences. Vous pouvez aussi tomber dans des pièges classiques en la matière.

- *Le saupoudrage*. Vous refusez de dresser une liste de priorités soit entre les compétences à acquérir, soit entre les individus, ce qui peut vous inciter à disséminer le budget de formation au sein du service sans obtenir la masse critique nécessaire.
- *La pensée magique*. Vous considérez un peu trop vite une action sur les compétences comme une solution à toutes sortes de problèmes au sein de votre unité. Il est en effet plus facile et plus rapide de prescrire une formation que de réfléchir en profondeur à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion des ressources humaines dans votre organisation, ou encore à votre propre style de supervision.
- *L'urgence*. Vous n'êtes pas en mesure de prévoir comment évolueront les activités et les employés travaillant dans votre service. Les besoins en matière de compétences ne sont repérés et traités que lorsqu'il est trop tard pour s'en occuper et qu'il devient impossible d'obtenir le juste-à-temps recherché.
- *La récompense*. Vous autorisez un employé à s'inscrire à un séminaire et vous lui accordez l'attestation d'absence motivée qui l'accompagne non pas en fonction d'un besoin objectif en matière de compétences, mais plutôt en raison d'une performance exceptionnelle ou simplement d'une préférence personnelle.

8.7.3 Des zones de tensions à surveiller

La compétence n'est pas un actif tout à fait neutre au sein de l'organisation, et des tensions peuvent apparaître lorsqu'on bouleverse l'ordre établi.

- Le fait de donner à certains employés la possibilité de suivre une formation peut être une source d'iniquité au sein de l'équipe.
- L'accroissement des compétences débouche rapidement sur la question des récompenses associées, notamment de la rémunération.
- La frontière entre le développement personnel et le développement professionnel n'est pas toujours bien délimitée. Il faut souvent clarifier la répartition des efforts et des responsabilités.

- Les capacités d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences ne sont pas toujours également réparties.
- Il n'est pas toujours facile de répondre à un certain nombre de questions à votre niveau, par exemple : (1) que faut-il faire de ceux et de celles qui *ne veulent plus* acquérir de nouvelles compétences ou approfondir celles qu'ils possèdent (saturation professionnelle) ? (2) que faut-il faire de ceux et de celles qui *ne peuvent plus* améliorer leurs compétences (décrochage organisationnel) ?

8.7.4 Quelques constats et vérités autour de l'apprentissage

Tout d'abord, l'apprentissage est au cœur du développement des compétences (travail = source d'apprentissage ; milieu de travail = milieu d'apprentissage ; gestionnaire = agent ou relais de l'apprentissage ; employé = sujet apprenant). Il ne doit pas se limiter à la formation au sens strict et doit idéalement se poursuivre en continu dans l'accomplissement du travail.

Ensuite, l'apprentissage de nouvelles compétences peut constituer une source importante de motivation et d'engagement au sein de l'organisation, mais il peut aussi représenter un facteur non négligeable de stress et de tension dans la vie personnelle et professionnelle des employés. Enfin, il ne suffit pas que les employés acquièrent des connaissances leur permettant de combler des écarts : il faut aussi qu'ils deviennent véritablement aptes à « apprendre à apprendre », puisque cela représente la seule garantie à plus long terme de l'actualisation en continu de leur capital-compétence et de l'épanouissement d'une véritable **culture de l'apprentissage**.

Culture de l'apprentissage
Milieu où l'apprentissage est une valeur respectée, valorisée et récompensée.

Après avoir ciblé les bons besoins de compétences sur les bonnes personnes, après avoir choisi et mis en œuvre les stratégies d'apprentissage les mieux adaptées, après avoir pris un soin particulier à accompagner le transfert dans l'activité de travail de ce qui a été acquis en formation, il restera à évaluer la qualité du processus qui a été déployé et à mesurer son impact réel sur les comportements des participants et sur la performance de leur unité de travail et de leur organisation. Cela fera l'objet du **chapitre 12**.

En un clin d'œil

S'il est essentiel pour l'entreprise de recruter les meilleurs employés possible et de les intégrer, s'il est juste de les rémunérer équitablement et s'il est intelligent de vérifier leur performance au quotidien, il importe tout autant de veiller à l'évolution de leur capital-compétence. La compétence a toujours été au cœur de la performance. Le gestionnaire n'a pas le choix : il doit apprendre à s'en occuper comme il convient, à en comprendre la dynamique et à en assurer le développement conformément à ses objectifs opérationnels et en respectant les capacités personnelles et les aspirations professionnelles de ses employés. La **figure 8.5** offre le résumé de ce qui constitue le rôle et les responsabilités du gestionnaire dans ce domaine particulier de la gestion des ressources humaines.

Figure 8.5 Le gestionnaire et le développement des compétences

Êtes-vous prêts ?

1. Quelles sont mes responsabilités en ce qui regarde le développement professionnel de mes employés ?

Le gestionnaire assume des responsabilités essentielles ! Vous avez une position privilégiée dans le système de l'entreprise, à l'interface entre, d'une part, les impératifs opérationnels et, d'autre part, les capacités et les attentes du personnel. Bien sûr, vous n'avez pas à prendre en charge les ambitions, les initiatives et les efforts d'apprentissage de vos employés, mais quantité de décisions qui les concernent, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, passeront par vous et donc dépendront de vos opinions sur la question et de vos priorités d'action. La compétence doit servir aussi bien l'organisation que l'individu, et vous serez souvent la personne la mieux placée pour assurer ce type d'arbitrage. *Vous en devenez responsable dès le moment où vous prenez conscience de cette dynamique complexe et du rôle que vous avez tout intérêt à y jouer. Vos responsabilités en la matière se poursuivront aussi longtemps que vous occuperez un poste de supervision !*

Consultez les sections 8.1 et 8.2.

2. Dans quelle mesure la performance de mon service dépend-elle des compétences de mes employés ?

La situation diffère selon le domaine d'activité. Néanmoins, la compétence est de plus en plus souvent au cœur de la performance. Il convient de vous poser la question suivante : si, par manque de connaissance ou de savoir-faire, mon employé n'est pas en mesure d'accomplir le geste professionnel approprié dans telle ou telle activité, quelles en seront les conséquences ? Quels coûts, directs ou indirects, immédiats ou différés, son équipe, le service et l'entreprise dans son ensemble vont-ils devoir supporter ? Inversement, si le geste fait est optimal, quelles seront les plus-values qui en découleront à court, à moyen et à long terme ?

Consultez la section 8.3.

3. Comment m'assurer que j'aurai toujours à ma disposition, au moment opportun, des employés possédant les compétences nécessaires à la bonne marche de mon service ?

La compétence se développe et s'utilise toujours à l'intérieur d'un espace-temps déterminé. Vous devrez donc prévoir suffisamment à l'avance vos besoins en matière de compétences afin que celles-ci soient accessibles au moment où elles seront nécessaires. Il faudra pour cela recourir à une approche minimalement prévisionnelle de vos opérations, à l'observation continue des points forts et des points faibles de chacun ; et vous ne devrez pas hésiter, si c'est nécessaire, à vous détourner des impératifs à court terme de la production pour prendre le temps d'aménager des contextes d'apprentissage intelligents et de réfléchir au cheminement professionnel de vos employés.

Consultez la section 8.4.

4. Comment choisir la meilleure stratégie d'apprentissage possible en fonction des compétences à acquérir ou à développer, des situations de travail et des employés concernés ?

Si l'on sort du cadre des seuls cours et séminaires, on se rend compte qu'il est possible de mettre en place des situations d'apprentissage presque partout et presque tout le temps. Chaque activité opérationnelle est en elle-même une source potentielle de développement, si mince soit-elle ! Outre le repérage précis des compétences à acquérir ou à actualiser, il vous incombe donc de penser et de préparer ces dispositifs en utilisant au mieux les ressources de votre milieu et en n'hésitant pas à responsabiliser vos employés et à personnaliser les parcours d'apprentissage. En d'autres termes, il faut vous adapter aux capacités et aux attentes des employés sans pour autant quitter la trajectoire fixée et négliger l'intérêt général. Enfin, n'hésitez pas à utiliser une situation de développement pour atteindre d'autres buts : améliorer les relations de travail, rendre les équipes plus cohérentes, établir des liens de solidarité, donner à vos employés le goût de progresser, de se dépasser et… de rester dans l'entreprise !

Consultez la section 8.5.

5. Pourquoi le transfert des apprentissages effectué à la suite d'une activité de développement est-il une phase si importante dans le processus ?

C'est très simple : si vous apprenez quelque chose d'utile à votre travail et si vous n'employez pas cette nouvelle connaissance ou ce nouveau savoir-faire dans l'accomplissement de vos tâches, comment voulez-vous (sérieusement !) que votre façon de travailler se transforme et qu'ainsi elle améliore votre performance ? Le transfert est le passage obligé entre l'acquisition de nouveaux savoirs et l'impact de cet apprentissage sur les activités. C'est trop souvent encore le chaînon qui manque dans le processus de développement des compétences.

Consultez la section 8.6.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Quelles sont les trois étapes du cycle de vie d'une compétence ?
2. Quels sont les critères qui doivent être remplis pour qu'une nouvelle compétence, acquise au cours d'une activité de développement, soit considérée comme une compétence de qualité ?
3. Quelles sont les deux dynamiques contradictoires qui se déploient dans le syndrome du crocodile ?
4. Quels sont les quatre principaux objectifs d'une activité de développement des compétences ?
5. Lorsqu'on cherche à déterminer les besoins en matière de compétences, qu'entend-on par « raisonner en termes d'écart entre les *acquis* et les *requis* » ?
6. Quelles différences peut-on établir entre l'apprentissage effectué *autour* du travail et l'apprentissage effectué à l'*occasion* du travail ?
7. Quels sont les acteurs susceptibles d'intervenir dans le dossier du développement des compétences ?
8. Nommez deux pièges fréquents qu'un gestionnaire peut rencontrer lorsqu'il pilote le dossier du développement des compétences.

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

Exposez deux arguments en faveur de chacune des affirmations suivantes et deux arguments qui s'y opposent :

1. Les technologies et le contenu de certains emplois évoluent tellement rapidement qu'il est devenu illusoire de chercher à actualiser les compétences en proposant des activités de formation.
2. Quand on fait les choses comme il convient, l'activité de formation doit engendrer de la compétence, laquelle permettra en retour d'obtenir de la performance.
3. Encourager un employé à acquérir de nouvelles compétences ou à approfondir celles qu'il possède, c'est le perdre à coup sûr.
4. La formation devrait toujours être une responsabilité commune à l'individu et à l'organisation.
5. Le transfert des apprentissages relève d'abord et avant tout de la volonté de l'apprenant.

Exercez-vous !

Un comité de direction mouvementé à la société Plustech[1]

La réunion dure depuis déjà deux heures et nos cinq protagonistes n'en sont encore qu'au deuxième point à l'ordre du jour. Les choses ont commencé à se gâter lorsqu'il a été question d'implanter un nouveau système de production assistée par ordinateur qui devrait toucher quelque 80 % du personnel de production en place. L'entreprise vient en effet de remporter un appel d'offres international et elle doit s'organiser rapidement pour respecter ses engagements. Le contrat, d'une durée initiale d'un an, porte sur la fabrication d'une gamme de petites pièces en plastique moulé destinées à être assemblées dans des équipements audionumériques professionnels. L'entreprise qui a passé la commande contrôle déjà 60 % du marché de ce type d'équipement à l'échelle mondiale, ce qui laisse entrevoir des perspectives fort intéressantes à moyen et à long terme. En outre, le contrat arrive à point nommé pour l'entreprise, qui sort d'une période plutôt difficile après avoir dû retirer des soumissions, faute de pouvoir se conformer aux critères de tolérance exigés pour les pièces. Néanmoins, tout n'est pas gagné. La fabrication des nouvelles pièces dépasse la capacité actuelle de production de l'usine, et le niveau de précision qui est exigé à présent impose la mise en place d'un équipement à commande numérique tout au long de la chaîne de production.

Jean Népalair, directeur de la production, qui a piloté le dossier depuis le début, vient de présenter les grandes lignes du projet aux membres du comité. La stratégie qu'il propose est claire. Il faut au plus vite implanter le nouveau système de commande numérique dans l'entreprise, car la livraison des pièces aux Américains doit débuter au plus tard dans quatre mois et demi. De 8 à 10 semaines suffiront pour installer le nouvel équipement, réaliser les tests sur les matières premières et effectuer l'ensemble des réglages de base ; de 6 à 8 semaines seront nécessaires pour assurer la montée en puissance de l'ensemble du nouveau système. Bref, tout doit être en place dans 18 semaines, et Plustech doit expédier sa première livraison le 15 juin prochain, comme stipulé dans le contrat. Alain Terrieur, le directeur du service des ressources humaines, ne tarde pas à réagir.

– Je ne comprends pas, Jean ! Tu nous présentes ça comme s'il suffisait d'acheter un nouveau système pour que l'usine s'aligne miraculeusement sur ces nouvelles normes. Pas un mot sur notre situation actuelle, sur ses points forts et ses limites, pas un mot sur un éventuel plan de formation pour accompagner tout ça ! On ne va tout de même pas répéter l'expérience qu'on a eue l'an dernier quand les ordinateurs sont arrivés dans les bureaux ! Personne n'était prêt. On a perdu un temps fou à corriger les erreurs et tout le monde était démotivé.

– Mais, Alain, ce n'est pas du tout la même situation cette fois-ci. Nos employés de production ont l'habitude de travailler sous pression, et les technologies ne leur font pas peur. Ils n'arrêtent pas de parler du projet.

– Mais voyons, tu sais bien que ce n'est pas seulement un problème de motivation et de bonne volonté ! Selon moi, au moins 15 % de nos 225 opérateurs sont quasi analphabètes. Ils ne seront pas en mesure d'utiliser adéquatement tous les dispositifs de saisie de données et de surveillance qui sont requis par le nouveau système. Il faudra de toute façon permettre aux autres de se mettre à niveau, sans oublier les gars de l'entretien. Et où va-t-on trouver les 35 nouveaux opérateurs que tu réclames ?

– Recruter des opérateurs et les intégrer, ce n'est pas un problème. Et puis, tu ne peux pas prouver la validité des chiffres que tu avances. Jusqu'à maintenant, nos employés ont toujours réussi à s'adapter et, même si la marche va être un peu plus haute cette fois-ci, ils ont plus de ressort que tu le penses… Écoute, Alain, tu sais très bien que je ne suis pas contre la formation. On peut très bien demander à nos meilleurs employés

1. Source : Adaptation du cas Bouteiller, D. (2001). « Un comité de direction mouvementé chez Plastech inc. », reproduit ici avec l'aimable autorisation de la Centrale de cas de HEC Montréal.

d'agir comme des tuteurs. Quant aux ouvriers d'entretien, d'accord, on va les envoyer suivre des stages intensifs d'un jour ou deux chez le concepteur du système.

– Quand viendra le temps d'envoyer les opérateurs en formation, nos contremaîtres seront les premiers à ne pas vouloir en lâcher un seul.

– De toute façon, on n'a pas le choix : ces machines doivent être totalement opérationnelles d'ici quatre mois et demi.

Assise au bout de la table, Sylvie Tamine, la directrice générale, est perplexe. Ce n'est pas la première fois qu'elle assiste à une prise de bec entre Alain et Jean, mais d'habitude elle n'a pas trop de mal à s'y retrouver et à décider de ce qui est préférable pour l'entreprise. Cette fois-ci, ses directeurs semblent avoir tous deux raison, chacun à sa façon. Les arguments d'Alain en faveur d'une période d'adaptation plus longue permettant de donner aux employés le temps de se familiariser avec les nouvelles technologies lui semblent d'autant plus raisonnables que l'entreprise a vécu ce genre de situation auparavant et qu'elle l'a payé très cher. Par contre, le plaidoyer de Jean, s'appuyant sur la capacité d'adaptation de ses employés, lui va droit au cœur, étant donné la confiance qu'elle a envers son personnel.

Questions

Vous êtes Mme Tamine, directrice générale de l'entreprise. Connaissant parfaitement la personnalité affirmée de vos deux collègues et sachant à l'avance qu'ils ne parviendront pas à se mettre d'accord, vous allez devoir assumer vos responsabilités de leader et décider de la stratégie à privilégier dans ce dossier.

1. Quels sont les éléments du problème auquel vous faites face en matière de compétences ?
2. Quelle position allez-vous personnellement adopter dans cette affaire ? De quelle façon pourrez-vous la justifier ? Quels arguments servirez-vous à chacun des deux protagonistes pour expliquer votre choix ?
3. Quelles seront vos priorités d'action au cours des deux mois à venir dans ce dossier ?

Références

Bouteiller, D. (1997). Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu, *Gestion*, 22 (3), automne, 14-25.

Davel, E. et Tremblay, D-G. (2011). Le mentorat. Le défi de la réciprocité en entreprise, dans : *Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique*, Presses de l'Université du Québec, p. 133-164.

Darvogne, C., et Noyé, D. (1993). *Organiser le travail pour qu'il soit formateur*, Paris, INSEP.

Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Paris, Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G., Barzucchetti, S., et Vincent, F. (1992). *Comment manager la qualité de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation.

Meignant, A. (1991). *Manager la formation*, Paris, Liaisons.

Ministère du Travail du Québec (2008). *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2007*, Direction de l'information sur le travail, juillet.

Rivard, P. et Lozier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Roussel, J-F. (2011). *Gérer la formation : viser le transfert : repères théoriques, outils pratiques*, Montréal, Guérin Éditeur Ltée.

PARTIE 4
Instaurer un climat de travail stimulant

CHAPITRE 9

Gérer la discipline et les conflits

Anne Bourhis, Kevin Hill, Jean Poitras

SOMMAIRE

p.246 _ 9.1 Les conséquences des conflits
p.246 _ 9.2 La gestion de la discipline
p.255 _ 9.3 La résolution des conflits entre employés
p.259 _ 9.4 Le redressement d'une dynamique de groupe conflictuelle

À VOS MARQUES...

Dans les chapitres précédents, nous avons surtout décrit des situations où les choses se déroulaient normalement, où les employés offraient une performance satisfaisante et adoptaient des comportements acceptables. Cependant, il arrive qu'un employé ait un comportement inadéquat, que deux personnes aient des intérêts divergents ou encore qu'une dynamique malsaine s'installe au sein d'un groupe. Comme gestionnaire, vous devez vous assurer de gérer ces situations de manière appropriée.

1. Quelles sont les balises d'intervention en matière disciplinaire ?
2. Comment définir les situations conflictuelles ?
3. Quelles situations conflictuelles demandent une intervention de la part du gestionnaire ?
4. Comment agir en tant que tierce partie pour gérer le processus de résolution de conflit entre deux employés ?
5. Comment désamorcer les conflits en clarifiant les rôles, les tâches et les processus décisionnels ?
6. Comment prévenir les conflits en harmonisant les attentes ?

Mise en situation -

En ce lundi matin de novembre, Yasmine arrive fébrile chez son nouvel employeur, une grande compagnie d'assurances qui vient de l'embaucher comme directrice du service à la clientèle. Dès son arrivée, elle rencontre son patron, Simon, le directeur des opérations, qui lui précise ses attentes et fait le point sur son service. S'il estime qu'elle n'aura aucun problème à atteindre ses objectifs opérationnels, il lui confie en revanche que son nouveau poste représente tout un défi en matière de gestion du personnel.

Il lui décrit certaines situations qu'il juge problématiques :

- Le climat au sein du service s'est détérioré au cours des dernières années. Selon Simon, la situation est attribuable au fait que Jean-Luc, le prédécesseur de Yasmine, était plus préoccupé par sa retraite imminente que par la gestion du service et avait adopté une attitude de laisser-faire. Plusieurs décisions, comme le choix des horaires de travail ou le moment des pauses, étaient prises de façon très informelle, sans critères clairs, de sorte que les employés se plaignent aujourd'hui d'un manque d'équité.
- L'attribution des dossiers est la décision qui soulève le plus de frustrations. En effet, certaines plaintes sont plus faciles à gérer que d'autres, soit en raison des caractéristiques du client, soit en raison de la nature ou de l'urgence de la plainte. Or, Jean-Luc avait décidé de laisser les employés se répartir eux-mêmes les dossiers, de sorte que ceux-ci sont assignés sur la base du « premier arrivé, premier servi ». Ainsi, les employés du quart du matin ont le premier choix des dossiers, et les cas difficiles sont laissés à leurs collègues du soir. Comme les employés sont évalués notamment sur leur taux de résolution des plaintes, cela crée un sentiment d'injustice.
- L'attitude de Yolande, une employée d'expérience, ne fait rien pour apaiser les tensions entre collègues. Yolande a le meilleur taux de résolution des plaintes de tout le service, et les commentaires des clients à son endroit sont élogieux. Cependant, plusieurs de ses collègues se plaignent qu'elle les épie constamment et qu'elle rapportait leurs faits et gestes à Jean-Luc. De fait, Simon montre à Yasmine une série de courriels dans lesquels Yolande dénonce à Jean-Luc la façon dont ses collègues ont géré tel ou tel dossier. Dans un cas, elle s'est même permis de dénigrer un de ses collègues devant un client. La seule fois où Jean-Luc a parlé de la situation à Yolande, celle-ci s'est mise en colère, accusant son directeur de vouloir la contrôler et menaçant de démissionner. Craignant de perdre sa meilleure employée, Jean-Luc n'a plus abordé la question.
- Les tensions existant entre Yves et Juanita, tous deux conseillers à la clientèle, contribuent également au mauvais climat au sein du service. La situation date de quelques mois. La rumeur veut que Juanita ait demandé à Yves de lui « prêter » certains de ses dossiers et sa liste de contacts, ce qui a provoqué une vive réaction de la part d'Yves. Il semble que ce dernier l'ait accusée de vouloir profiter injustement de son travail et que Juanita l'ait traité de « paranoïaque ». À la suite de cet incident, les choses se sont dégradées rapidement, et les échanges entre les deux employés sont devenus brusques et colériques. Juanita provoque Yves en lui adressant des remarques sarcastiques, notamment sur son manque d'esprit d'équipe, et ne s'est pas privée pour se plaindre de la situation à tous ses collègues. Pour sa part, Yves s'est enfermé dans son bureau, évitant systématiquement de travailler directement avec Juanita.

Bref, le climat de travail au sein du service est déplorable. Les employés ne se saluent pas et ne prennent jamais leurs pauses ensemble. Il faut dire que Jean-Luc ne les a jamais encouragés à nouer des relations harmonieuses : lui-même était assez renfermé, s'isolait dans son bureau et ne prenait jamais la peine de s'informer de ses employés.

Yasmine ne s'attendait pas à trouver son nouveau service dans un tel état. Malgré son désarroi, elle ne se laisse pas impressionner : « C'est un beau défi, se dit-elle, mais je me sens apte à redresser la situation. »

Yasmine n'est malheureusement pas la seule gestionnaire à devoir affronter ce type de difficultés. En fait, la plupart des gestionnaires doivent faire face, un jour ou l'autre, à un employé au comportement inadéquat, à des conflits entre deux employés, ou encore à une dynamique de groupe malsaine. Dans votre vie professionnelle, vous aurez probablement à composer avec ce genre de situations, dévoreuses de temps et d'énergie, et vous vous sentirez peut-être aussi désemparé que Yasmine. Ce chapitre a pour objectif de vous donner les outils nécessaires pour intervenir afin de résoudre ces situations problématiques.

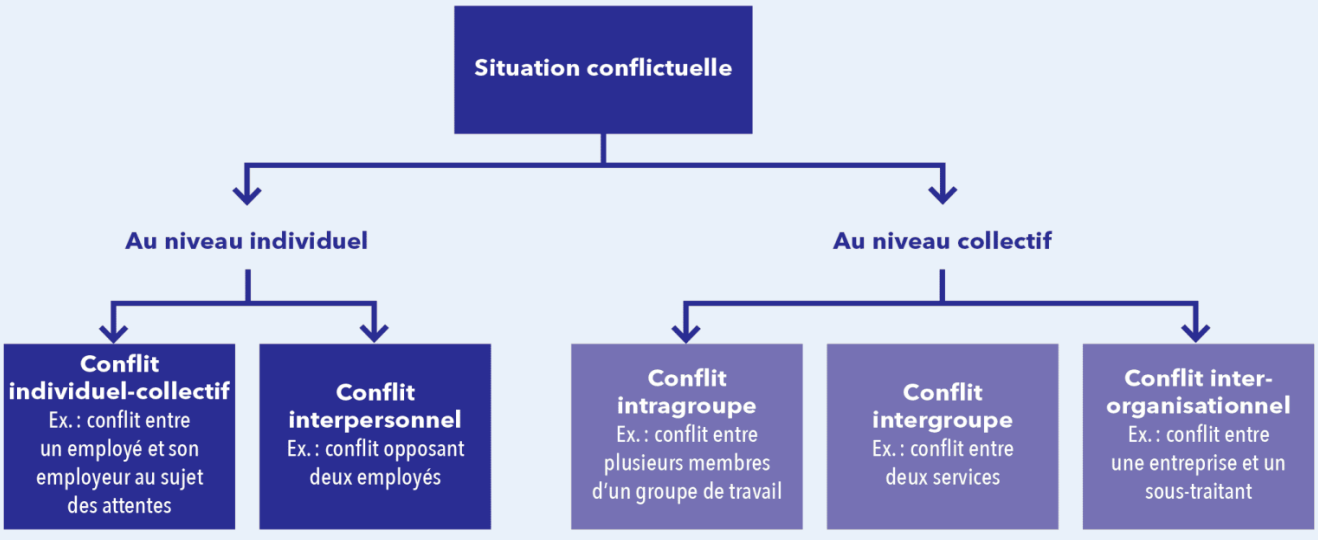
Bien des termes sont utilisés pour désigner une situation conflictuelle : différend, mésentente, dispute, désaccord, litige, ou tout simplement conflit. Selon les circonstances ou les textes de loi, ces mots prennent divers sens ; il n'existe pas de définition universellement reconnue, qui pourrait s'appliquer à toutes les situations. Par conséquent, comment le gestionnaire peut-il déterminer s'il est, ou non, aux prises avec un conflit ?

On définit habituellement un **conflit** comme un processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, qui s'attribuent l'une à l'autre la responsabilité du conflit, qui éprouvent généralement de vives émotions et dont le comportement nuit à la productivité ou au climat de travail. Les conflits sont omniprésents dans la société et dans les organisations ; ils peuvent surgir dans différentes situations de la vie organisationnelle et revêtir plusieurs formes. Ainsi, dans ce chapitre, nous considérerons aussi comme conflictuelles les situations où la performance et le climat de travail sont perturbés soit par un individu qui refuse de se conformer aux normes attendues, soit par une dynamique de groupe malsaine.

Conflit
Processus engendré par une divergence, réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, et dont le déroulement est généralement teinté d'émotion.

Même si ce sont des personnes qui règlent et gèrent les conflits, le mot « parties » peut désigner tout autant une entité morale qu'une personne physique. Ainsi, une situation conflictuelle peut être définie par la nature des antagonistes : des individus ou des groupes. La **figure 9.1** résume les différentes formes de conflits. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les conflits entre un individu et un collectif (section 9.2), les conflits interpersonnels (section 9.3) et les conflits intragroupes (section 9.4).

Figure 9.1 Les types de conflits



Source : Adapté de Lemelin et Rojot (1999).

9.1 Les conséquences des conflits

Bien des gens croient que tous les conflits sont nuisibles et donc indésirables. Bien sûr, certains conflits ont des conséquences négatives. Néanmoins, les recherches menées par DeChurch, Hamilton et Hass (2007) ont montré que ce n'est pas le conflit en tant que tel qui détermine les conséquences, mais plutôt la manière dont il est géré. Autrement dit, un conflit mal géré entraîne généralement des résultats désastreux, alors qu'un conflit bien géré peut comporter des avantages, tant pour les personnes en cause que pour l'organisation. Il est donc utile pour le gestionnaire de savoir départager les aspects négatifs et positifs des conflits. Le **tableau 9.1** répertorie des conséquences négatives et positives des conflits pour l'organisation.

Tableau 9.1 Les conséquences des conflits

Conflit mal géré ou ignoré	Conflit bien géré
– Attitude de fermeture, retranchement sur ses positions	– Clarification des désirs et des objectifs
– Pensée de groupe ; diminution de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; maintien des politiques et des pratiques désuètes	– Rejet de la pensée de groupe ; stimulation de la créativité et de la capacité d'innovation et d'adaptation ; remise en question des politiques et des pratiques désuètes
– Consommation des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) ; sentiment de perte et insatisfaction à l'égard des résultats	– Création de valeur ; innovations ; sentiment de gain et satisfaction à l'égard des résultats
– Détérioration des relations et de la cohésion au sein du groupe ; remise en question du leadership	– Maintien ou renforcement des relations et de la cohésion au sein du groupe ; renforcement du leadership
– Climat de travail malsain (employés démotivés, désengagés et malades)	– Climat de travail sain (employés motivés, engagés et en santé)

Au-delà du risque de conséquences négatives, les conflits permettent donc d'élucider des situations confuses, de faire apparaître au grand jour des malaises latents, ou encore des facteurs de mécontentement non exprimés ; ils fournissent en outre l'occasion d'approfondir sa compréhension de l'autre et de l'organisation. Les conflits peuvent, de ce fait, constituer l'occasion de se remettre en question et de s'améliorer, et ce, tant pour les personnes que pour l'organisation. Quand le conflit aboutit à la conciliation des intérêts des parties, cette démarche favorise la cohésion du groupe et permet de renforcer l'autorité ou le leadership du dirigeant.

Même si le conflit peut générer des conséquences positives, cela n'arrive pas sans un engagement actif des parties dans sa résolution. Dans certaines situations, les parties ne pourront pas régler le conflit sans l'intervention d'un gestionnaire, qui doit être en mesure de reconnaître les types de conflits. Dans ce chapitre, trois situations demandant l'intervention du gestionnaire seront abordées : 1) quand le gestionnaire fait face à un employé dit « difficile », dont la performance est inadéquate et qui refuse de se soumettre aux normes de l'organisation ; 2) quand un conflit entre deux employés est en mode escalade ; 3) quand la source de plusieurs conflits dans un groupe est d'ordre organisationnel. Dans chacune de ces situations, le conflit nuit à la productivité et il perdurera, voire empirera, sans l'intervention du gestionnaire.

9.2 La gestion de la discipline

Employé difficile
Employé dont le comportement ou le rendement sont inadéquats de façon persistante.

Tout comme Yolande dans la mise en situation du début de ce chapitre, un **employé difficile** est une personne qui refuse systématiquement que son patron exerce son droit de gestion (Drolet et Douville, 2013). Les raisons qui le poussent à agir de la sorte sont multiples, mais il faut retenir qu'elles relèvent souvent tout autant de l'employé (personnalité

difficile, problèmes personnels, etc.) que de l'organisation (règles floues, tolérance antérieure, etc.) ou du superviseur (iniquité dans le traitement des employés, etc.).

Même si une part infime des membres du personnel d'une entreprise sont véritablement des employés difficiles qui résistent à tout effort pour changer (Drolet et Douville, 2013), il arrive assez fréquemment qu'un employé ne réponde pas aux attentes de l'organisation, de façon ponctuelle ou plus habituelle. La Boîte à outils ci-dessous décrit quelques-unes des caractéristiques typiques d'un tel employé.

Boîte à outils

Les caractéristiques d'un employé problématique

Rendement insatisfaisant	Comportement inadéquat
– Manque de compétences et de savoir-faire – Procrastination – Mauvaise qualité du travail – Quantité insuffisante de travail – Insubordination – Manque de disponibilité – Difficulté à travailler en équipe – Travail effectué de manière irréfléchie et trop rapide – Erreurs fréquentes et récurrentes – Rythme de travail trop lent – Déresponsabilisation à l'égard des exigences et des échéances – Manipulation de l'information	– Retards fréquents, pauses trop longues, absences non motivées – Attitude désagréable – Conflits personnels – Formulation de critiques acerbes à l'égard de l'employeur ou des collègues – Sarcasme, intimidation, harcèlement – Utilisation abusive des outils de travail à des fins personnelles – Espionnage et vol de renseignements – Absence de participation lors des réunions – Absence aux rencontres stratégiques – Non-respect des règles et des procédures

Source : Adapté de Drolet et Douville (2013). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, p. 29-42.

Or, ces individus accaparent une grande partie du temps et de l'énergie de leur gestionnaire. La présence d'un employé qui ne respecte pas les normes de comportement ou de performance du groupe peut entraîner de multiples conséquences négatives. Le **tableau 9.2** les classe en trois catégories : les conséquences pour l'employé lui-même, celles qui touchent son superviseur et celles qui ont des effets sur le reste du groupe (collègues, voire clients et fournisseurs). En tant que gestionnaire, vous devez intervenir dès que le comportement ou la performance d'un employé a des conséquences négatives sur son travail ou sur celui des autres, ou encore sur le groupe.

Tableau 9.2 Conséquences possibles d'un manquement aux normes

Conséquences pour l'employé	Conséquences pour le superviseur	Conséquences pour le groupe
– Diminution de la productivité – Mauvaise évaluation de sa performance – Perte de crédibilité dans l'équipe – Stress – Avertissement verbal ou écrit – Suspension – Congédiement	– Perte de temps – Attention excessive accordée à l'employé difficile – Attention insuffisante accordée aux autres employés – Traitement inéquitable des employés – Stress – Diminution de la productivité	– Mauvais climat de travail – Imitation et diffusion des comportements inadéquats – Détérioration de la situation – Stress – Augmentation de l'absentéisme – Augmentation du taux de roulement – Diminution de la productivité

Cela dit, la présence d'employés récalcitrants n'a pas que des mauvais côtés, puisqu'elle permet de déceler le degré de permissivité qui règne dans l'entreprise et oblige le gestionnaire à plus de rigueur (Drolet et Douville, 2013). En particulier, celui-ci doit s'astreindre, d'une part, à définir et à communiquer ses attentes en matière de rendement et de comportement (**chapitre 7**) et, d'autre part, à revoir ses méthodes de travail et ses modes d'intervention auprès des employés.

9.2.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs

Devant le risque de conséquences négatives, le gestionnaire doit intervenir pour éviter que la situation dégénère. Cette intervention, dont nous établirons les balises dans les pages qui suivent, poursuit plus d'un objectif :

- Modifier le comportement répréhensible.
- Valoriser les comportements adéquats adoptés par les autres employés.
- Préserver la productivité du groupe.
- Maintenir un climat stimulant.
- Restaurer l'harmonie dans le groupe.
- Veiller à la santé et à la sécurité de l'employé difficile et du groupe.
- Respecter la dignité et l'intégrité de l'employé difficile.
- Agir conformément à la loi et pouvoir justifier ses décisions, le cas échéant.

Même si cela ne constitue pas une tâche particulièrement agréable, gérer les employés qui ne répondent pas aux attentes relève d'abord du gestionnaire immédiat. Comme le prédécesseur de Yasmine dans la mise en situation du début de ce chapitre, il arrive fréquemment que les superviseurs s'abstiennent d'agir, estimant que la situation s'améliorera d'elle-même, ou encore qu'il est trop tard pour faire quoi que ce soit. Rien n'est plus faux ! L'inaction n'est pas une solution, car elle ne fait qu'envenimer les choses ; en revanche, agir à temps et de façon adéquate permet, dans la plupart des cas, de revenir à la normale.

Le gestionnaire n'est toutefois pas seul lorsqu'il intervient. Il peut bénéficier de plusieurs sources de soutien ou de divers outils internes de l'entreprise pour encadrer son action :

- Dans les entreprises qui disposent d'un service de gestion des ressources humaines, celui-ci doit soutenir l'action du gestionnaire en lui donnant des conseils appropriés, par exemple, en lui indiquant comment des cas similaires ont été traités dans le passé.
- Les politiques et les règlements internes de l'entreprise représentent également une source indispensable d'information dans la gestion d'un employé ne répondant pas aux attentes. Si ces règlements sont flous, peu connus, ou s'ils ne sont pas appliqués systématiquement et uniformément dans l'entreprise, l'intervention du gestionnaire n'en sera que plus malaisée.
- Lorsque les travailleurs sont syndiqués, la convention collective est aussi un outil de gestion des employés difficiles ; elle précise ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, et fournit un cadre d'intervention proposant des sanctions progressives.

À cela s'ajoutent des ressources externes :

- Les chartes et les lois précisent les obligations de la part de l'employeur, mais également ce qu'il lui est interdit de faire. Par exemple, au Québec, l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail* oblige l'employeur à intervenir pour prévenir le harcèlement psychologique. Examinons de nouveau la situation de Yasmine, présentée au début de ce chapitre. Sachant que les employés se plaignent d'être constamment épiés par Yolande, la gestionnaire a l'obligation de surveiller la situation pour éviter qu'elle dégénère en harcèlement ; c'est un sujet dont nous traiterons au **chapitre 10**.
- Lorsque l'employé éprouve des difficultés personnelles qui débordent le cadre de l'intervention en entreprise, le gestionnaire peut l'adresser à des ressources professionnelles externes.

Même s'il peut invoquer de multiples raisons pour ne pas intervenir, le gestionnaire n'a pas le choix : il doit agir. Néanmoins, pour être efficace, son intervention doit être préparée avec soin. Avant de vous proposer une démarche structurée d'intervention, voyons quelles en sont les balises.

9.2.2 Le cadre de l'intervention

Rappelons que l'article 2088 du *Code civil du Québec* oblige le salarié à effectuer son travail « avec prudence et diligence ». C'est à vous, gestionnaire, qu'il revient de vérifier si l'exécution du travail est conforme aux attentes, de demander des modifications si c'est nécessaire et d'imposer des sanctions le cas échéant. Le salarié a l'obligation de se soumettre aux directives de l'employeur, pour autant que celles-ci soient raisonnables et non contraires à l'ordre public.

Le non-respect de l'obligation d'effectuer son travail peut conduire à des sanctions ; celles-ci sont de deux ordres, qui correspondent à deux réalités différentes. On applique des **mesures disciplinaires** dans le cas d'un manquement volontaire à l'obligation d'exécuter son travail : geste répréhensible, comportement inadéquat, attitude inacceptable. Au contraire, on impose des **mesures administratives** s'il y a eu un manquement involontaire de la part de l'employé, par exemple, en raison de son incompétence professionnelle, ou encore de son inaptitude physique ou psychologique. Notez que, dans ce chapitre, nous traiterons des mesures disciplinaires.

Comme gestionnaire, vous devez comprendre que l'application de sanctions est le dernier outil à utiliser dans la gestion des employés ; il s'agit néanmoins d'un outil dont vous devez être prêt à vous servir si la situation l'exige. Dans tous les cas, le recours à cet outil doit s'accompagner du respect d'un certain nombre de règles, que nous détaillerons dans les pages qui suivent et qui sont résumées dans la **figure 9.2**.

Mesure disciplinaire
Sanction imposée à la suite d'un manquement volontaire à l'obligation d'exécuter son travail.

Mesure administrative
Sanction imposée à la suite d'un manquement involontaire de la part de l'employé.

Gradation des sanctions
Principe selon lequel on inflige des sanctions disciplinaires de plus en plus importantes pour des fautes similaires au fil des récidives.

La communication adéquate de l'information

Comme nous l'avons expliqué au **chapitre 7**, le gestionnaire doit **communiquer clairement ses attentes** à l'employé. Lorsque celui-ci adopte un comportement répréhensible ou n'atteint pas les objectifs de performance fixés, vous devez l'informer de ce manquement, ainsi que des **conséquences** auxquelles il s'expose s'il n'apporte aucun changement. Cependant, même des règles apparemment claires sont parfois difficiles à interpréter en raison de la tolérance des gestionnaires ou parce que les consignes ne sont pas toujours appliquées de façon uniforme au sein de l'entreprise ; il s'agit ici de la notion de **tolérance antérieure**.

La tolérance

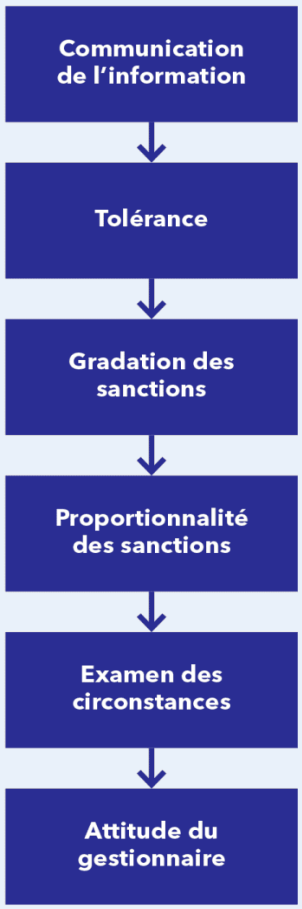
Si une règle existe, mais n'est pas appliquée, ou si elle l'est de façon aléatoire, il est difficile pour l'employé de savoir si son comportement est toléré ou non. Reprenons la mise en situation du début de ce chapitre : Jean-Luc a laissé Yolande agir sans la sanctionner. Celle-ci a pu penser, en toute bonne foi, que son comportement n'avait rien de répréhensible. La seule existence d'une règle, même claire, ne suffit pas pour considérer que l'employé savait ce qui était attendu de lui. Il faut également que, dans les faits, cette règle soit appliquée uniformément dans toute l'entreprise.

Par ailleurs, afin d'exercer le pouvoir de sanctionner de manière juste, on doit prendre un autre principe en compte : celui de la **gradation des sanctions**.

La gradation des sanctions

Le principe de la **gradation des sanctions** a pour objectif de laisser à l'employé la possibilité d'amender sa conduite fautive. Il ne s'agit pas ici de tolérer les comportements déviants, c'est-à-dire de fermer les yeux et de garder le silence. Néanmoins, selon ce principe, une première offense devrait entraîner une sanction moins sévère que dans le cas d'une récidive.

Figure 9.2 Les règles d'intervention



Si les salariés sont syndiqués, la gradation des mesures disciplinaires fait habituellement l'objet d'une clause de la convention collective, mais la notion de gradation s'applique dans tous les milieux, syndiqués ou non.

Même si le principe de gradation des sanctions est communément admis, il se peut que, dans des circonstances particulières, il soit justifié de ne pas le respecter et d'infliger immédiatement la peine la plus lourde, soit le congédiement. Il en est ainsi lorsque la gravité de la faute commise oblige à rompre immédiatement le lien d'emploi, généralement en raison d'un bris du rapport de confiance entre l'employeur et l'employé. Les cas de vol, de fraude, de violence ou encore d'agissements criminels constituent des exemples types de ce genre de situations. Cependant, même dans ces cas, toutes les circonstances doivent être analysées avant d'infliger une sanction, comme le montre la situation de M. Bragagnolo dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Dans le cadre de son travail de mécanicien, M. Bragagnolo se rend chez les clients afin d'effectuer des réparations. Pour être rémunéré, il doit remplir une feuille de temps indiquant ses heures d'arrivée et de départ ; l'employeur se sert ensuite de ces données pour facturer aux clients les services du mécanicien.

En octobre 2003, Don Martindale, directeur général de l'entreprise, constate des irrégularités dans les feuilles de temps de M. Bragagnolo. Par exemple, alors que sa feuille indique qu'il était chez un client à Lachine de 8 h à 11 h, un reçu d'essence révèle qu'à 8 h 55 il se trouvait dans une station-service de l'est de Montréal, soit tout près de chez lui. On relève de telles irrégularités à 22 reprises entre le 4 mars et le 23 octobre 2003.

Don Martindale convoque M. Bragagnolo et lui montre le résultat de l'enquête en lui rappelant qu'au mois de mai précédent il avait reçu un avertissement à ce sujet. M. Bragagnolo nie avoir voulu commettre une fraude. Il admet qu'il ne s'est pas conformé aux politiques de l'employeur, mais il affirme qu'il avait réparti le temps passé à se réapprovisionner en pièces et à se déplacer entre chacun des clients en modifiant les heures d'arrivée. À sa connaissance, tous les mécaniciens travaillent de cette façon. Selon M. Martingale, ces méthodes de travail ne sont pas honnêtes ; il déclare qu'il s'agit d'une rupture du lien de confiance et congédie l'employé.

Selon la Commission des relations du travail, même s'il est prouvé et admis que M. Bragagnolo a transgressé les règles, il n'est pas prouvé qu'il l'a fait dans le but de voler l'employeur ou de tricher sur les heures travaillées. Le plaignant a donc commis une faute pour laquelle il devrait être sanctionné, mais cette sanction ne peut être le congédiement, en raison de la qualité de son travail, de l'absence de plaintes de la part des clients, du fait que ce mode de fonctionnement est connu des représentants de l'employeur et largement pratiqué. Rien ne justifie le non-respect de la règle de la gradation des sanctions. La Commission substitue donc au congédiement une suspension de cinq jours.

Source : Adapté de *Bragagnolo c. Camions industriels Yale-Montréal Ltée*, 2005 QCCRT 307 (CanLII), www.canlii.org/fr/qc/qccrt/doc/2005/2005qccrt307/2005qccrt307.html.

Proportionnalité
Principe selon lequel la sévérité de la sanction imposée est en rapport avec la gravité de la faute commise.

L'analyse du jugement précédent révèle que l'on doit tenir compte d'un autre élément important au moment de l'imposition d'une sanction : sa **proportionnalité** par rapport à la gravité de la faute.

La proportionnalité de la sanction par rapport à la faute

La règle de la proportionnalité établit que la sévérité de la sanction infligée doit être en rapport avec la gravité de la faute commise ou avec l'ensemble du dossier disciplinaire de l'employé, sans quoi la sanction pourrait être levée ou modifiée si elle est contestée. Ainsi, un congédiement, qui est la sanction ultime, ne peut être décidé qu'en cas de faute grave ou de récidives répétées.

L'examen des circonstances

La rubrique Au cœur de l'action précédente illustre également le fait que la décision d'infliger des sanctions disciplinaires à un employé ne se prend pas en vase clos. Toutes les **circonstances** entourant les manquements de l'employé doivent être prises en considération, de même que son dossier disciplinaire. Par exemple, on traitera différemment le cas d'un employé aux prises avec un problème d'alcoolisme, qui est considéré comme une maladie, et celui d'un employé qui se présente au travail en état d'ébriété après un repas trop arrosé.

Les moyens que l'entreprise met à la disposition de l'employé pour qu'il tente de se corriger entrent également en ligne de compte. Le gestionnaire doit examiner tous les facteurs au moment de choisir une mesure disciplinaire juste et raisonnable, c'est-à-dire une mesure appropriée, en fonction des circonstances.

L'attitude du gestionnaire

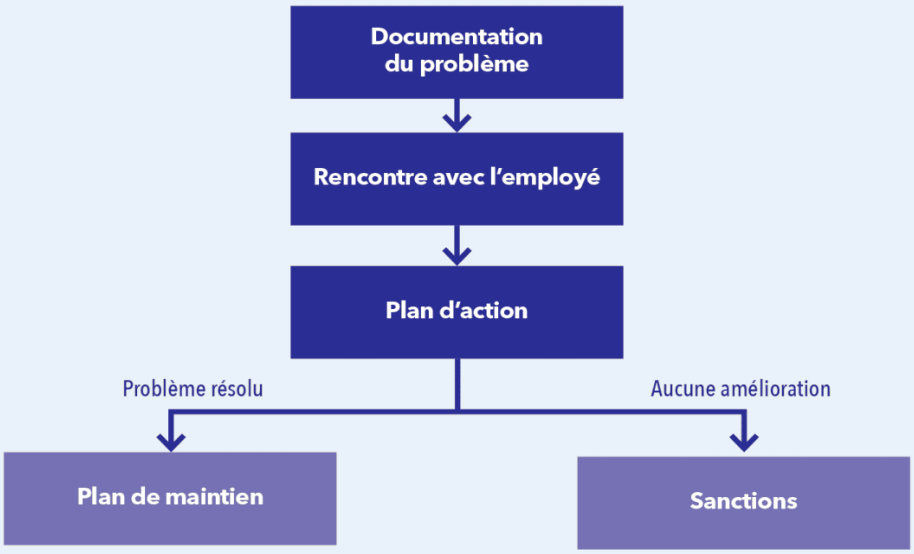
Étant donné la complexité des facteurs à prendre en compte, l'attitude que vous adopterez constitue un élément crucial dans un dossier disciplinaire. En tant que gestionnaire, vous devez en premier lieu faire preuve d'**ouverture d'esprit** et vous assurer de bien connaître les faits avant de sauter aux conclusions.

Vous devez également agir de façon **équitable**, c'est-à-dire en tenant compte des faits ainsi que des mesures prises antérieurement dans des circonstances similaires, sans vous laisser guider par vos émotions. Ainsi, votre intervention ne doit pas reposer simplement sur des principes généraux, mais sur des règles précises ; elle ne doit pas s'effectuer sous le coup de la colère, mais après mûre réflexion ; elle doit se baser sur des faits et des observations, et non sur des perceptions ou des jugements de valeur.

9.2.3 Le plan d'intervention

Une fois que ces principes ont été établis, l'heure est venue de proposer une intervention en plusieurs étapes, résumées à la **figure 9.3**. Reprenons une à une chacune de ces étapes.

Figure 9.3 Les étapes de l'intervention



La documentation du problème

Agir rapidement pour éviter qu'une situation difficile dégénère ne signifie pas que vous devez agir avec précipitation. Avant toute chose, il importe de **documenter le problème**. Cela consiste, par exemple, à examiner les objectifs qui ont été fixés, les moyens mis à la disposition de l'employé pour les atteindre et les résultats insatisfaisants qu'il obtient. Les données objectives, comme la fréquence des erreurs, la récurrence des absences injustifiées, ou encore le nombre de jours de retard dans l'exécution d'un travail, sont relativement faciles à recueillir. Prenez en note également les motifs invoqués par l'employé pour expliquer son incapacité à atteindre les objectifs fixés.

Un comportement inapproprié peut être plus difficile à documenter, car plus subjectif. Le gestionnaire doit cependant consigner de façon systématique tous les incidents, en ayant soin de prendre en note les circonstances, les témoins s'il y en a, ainsi que les paroles énoncées et les gestes effectués par chacun. Le rapport, dont nous proposons un exemple dans l'**annexe 9.1**, p. 273, doit également indiquer les détails précis, comme la date et l'heure de l'incident. La documentation des faits doit bien entendu inclure la version de l'employé.

Cependant, pour documenter un problème, il ne suffit pas de noter les incidents liés au comportement ou au rendement de l'employé difficile. Il faut également recueillir des renseignements sur le contexte dans lequel ces incidents se sont déroulés, notamment sur le contexte organisationnel. Le problème pourrait-il être en partie attribuable aux politiques ou aux pratiques de gestion de l'entreprise ? La liste de questions présentée dans la Boîte à outils ci-dessous permet d'analyser certains éléments organisationnels sur lesquels il est possible d'agir pour trouver une solution au problème que pose un employé difficile.

Boîte à outils

Grille d'évaluation des politiques et des pratiques de gestion

- Vos politiques ou vos directives de travail sont-elles claires et ont-elles été transmises à vos employés ?
- Vos employés ont-ils été bien formés pour l'exécution de leurs tâches ?
- Les normes de rendement sont-elles claires ?
- Vos employés savent-ils comment se conformer aux normes fixées ?
- Évaluez-vous régulièrement le rendement de vos employés ?
- Les changements importants survenus au cours des dernières années ont-ils été planifiés de manière à permettre aux employés de s'adapter facilement et de fournir le même rendement ?
- Votre style de gestion (communication, respect, motivation, rétroaction, tolérance, etc.) favorise-t-il la constance dans le rendement et dans le comportement des employés ?
- Vos règlements sont-ils respectés par l'ensemble du personnel ?

Source : Adapté de Drolet et Douville (2013). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, p. 51.

Enfin, il convient de rencontrer les employés qui auraient été victimes des actions de leur collègue, s'il y en a, ainsi que l'ensemble de l'équipe de travail. C'est le moment le plus délicat pour le superviseur, car il faut faire comprendre à toute l'équipe que le problème n'est pas passé inaperçu et qu'il fait l'objet d'une démarche, sans pour autant condamner à l'avance l'employé impliqué.

La rencontre avec l'employé

Une fois ce travail préparatoire effectué, vous devez à brève échéance rencontrer l'employé pour établir un **plan d'action**. Au besoin, la rencontre peut avoir lieu devant témoin. Par

exemple, le gestionnaire peut être accompagné de son supérieur immédiat ou d'un membre du service des ressources humaines ; s'il est syndiqué, l'employé peut se faire accompagner de son délégué syndical, selon les dispositions prévues dans la convention collective.

Cette première rencontre n'a pas pour but de réprimander l'employé, mais plutôt de trouver une solution afin d'éviter d'en arriver à des sanctions. Ainsi, elle vise plusieurs objectifs :

- Expliquer à l'employé pourquoi la situation est problématique et inacceptable.
- Recueillir de l'information complémentaire pour comprendre les causes du problème et pour savoir s'il y a un risque de récidive ou de persistance du comportement.
- Rappeler en quoi consistent les attentes et les règlements de l'organisation.
- Cerner des objectifs visant l'amélioration et des moyens pour les atteindre.
- S'entendre sur un échéancier et sur des indicateurs de l'amélioration.
- Informer l'employé des sanctions possibles en cas de persistance du comportement.

Le plan d'action

Le but de la rencontre avec l'employé est d'établir un plan d'action pour corriger le comportement ou la performance, ce qui s'apparente au plan d'amélioration dont il a été question au **chapitre 7**. Le contenu du plan est propre à chaque situation, autrement dit à la nature du comportement à corriger, aux capacités de l'employé, au type de supervision, etc. Cependant, tout plan d'action doit proposer des objectifs précis et réalistes, présentés de façon concrète sous forme de comportements observables et dont on peut vérifier s'ils ont été atteints dans un délai bien défini. Drolet et Douville (2013) proposent des exemples d'objectifs qui correspondent à ces caractéristiques. Nous les résumons dans la Boîte à outils présentée ci-dessous.

Boîte à outils

Les objectifs du plan d'action

Caractéristiques de l'objectif	Exemples
1. L'objectif vise un résultat précis.	Vous devez être à votre poste de travail à 8 h 30, durant l'année en cours. Vous devrez prévenir votre superviseur et lui expliquer les raisons de votre retard, au plus tard à 8 h.
2. Il concerne les faits et gestes observables de l'employé.	On attend de vous une participation active et responsable pendant les réunions : prise de parole, recherche de solutions, suggestions, attitude et messages positifs. Aucune critique injustifiée ne sera tolérée, quelle qu'en soit la forme.
3. Il est possible de déterminer son degré de réalisation.	D'ici le 30 septembre, vous terminerez les huit dossiers de santé et sécurité et les déposerez au bureau de la direction.
4. Son délai de réalisation est défini avec précision.	Le projet doit être achevé d'ici le vendredi 8 juin, à 9 h.
5. Il est réaliste et réalisable.	Ce que nous vous demandons étant exigeant, nous nous rencontrerons durant 15 minutes, toutes les 2 semaines, pour analyser l'évolution du mandat.
6. On peut vérifier si l'objectif a été atteint.	Vos rapports d'étape hebdomadaires devront être présentés par écrit à l'ensemble de l'équipe.
7. L'objectif est une source de motivation.	Nous vous demandons d'évaluer l'importance de votre contribution au sein de l'équipe d'ici notre prochaine rencontre, lundi prochain.

Source : Adapté de Drolet et Douville (2013). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, p. 140-141.

Votre rôle en tant que gestionnaire est de soutenir votre employé. Tenez donc pour acquis qu'il est de bonne foi et qu'il fera réellement les efforts nécessaires pour redresser la situation. Cependant, même s'il a décidé de réussir, l'employé a probablement besoin de votre concours, surtout si le comportement répréhensible se manifeste depuis longtemps ; les mauvaises habitudes sont difficiles à changer !

Même si le plan d'action donne les résultats escomptés et que la performance ou le comportement de l'employé s'améliore, la situation n'est pas pour autant réglée définitivement. Vous devez rencontrer l'employé à la date fixée dans le plan d'action et faire avec lui le bilan de la situation. C'est alors qu'il convient de le féliciter, si ses manquements ont cessé, et d'élaborer un nouveau plan d'action pour que cette amélioration persiste. En revanche, si aucun changement n'a été décelé en dépit des efforts que vous avez faits, le moment est probablement venu de passer à l'étape des sanctions.

9.2.4 Les sanctions

On l'a dit, l'imposition de sanctions disciplinaires n'est pas la première possibilité qui s'offre dans le cas d'un employé ne répondant pas aux attentes de l'organisation, mais le gestionnaire doit s'y résoudre en cas d'échec du plan d'action. S'il apparaît clairement que vous avez donné une chance raisonnable à l'employé de se reprendre en main et qu'il n'a pas la volonté de remédier à la situation, il ne vous reste plus qu'à entamer une **procédure de sanctions**.

À ce stade, il est évident que l'employé éprouve des difficultés à changer. Il est possible que l'imposition de sanctions le fasse réagir et qu'il se rende compte que vous êtes sérieux dans votre démarche ; il se peut aussi que la situation ait atteint un point de non-retour. Vous devez donc être particulièrement vigilant et constituer un dossier disciplinaire au cas où le problème dégénérerait et que vous deviez aller jusqu'au **congédiement**, dernier recours si l'imposition de sanctions disciplinaires de plus en plus sévères ne suffit pas. Lorsque vous en arrivez à cette conclusion, revoyez une dernière fois l'ensemble du dossier. Avez-vous véritablement donné à l'employé toutes les chances de s'amender ? Il peut être utile, à ce stade-ci, d'avoir recours aux services d'un conseiller juridique.

Le congédiement s'effectue habituellement au cours d'une entrevue durant laquelle vous remettez une lettre à l'employé. Au moment de la rencontre, assurez-vous d'avoir à vos côtés une personne qui restera silencieuse, mais qui pourra servir de témoin le cas échéant.

Pendant l'entretien, votre objectif est de transmettre et d'expliquer la décision prise ; il n'est plus temps de négocier ou de trouver des solutions. Aussi, soyez bref et ferme. Mettez en évidence l'ensemble de la démarche corrective et résumez les efforts que vous avez faits pour résoudre le problème avec la collaboration de l'employé. Énumérez les raisons qui ont mené l'organisation à prendre cette décision, en vous limitant aux faits et en évitant les accusations. Respectez les émotions qu'éprouve l'employé et essayez, autant que possible, de conclure sur une note positive ; par exemple, vous pouvez souhaiter à l'employé de trouver un poste qui le satisfasse davantage.

À la fin de l'entrevue, remettez à l'employé une lettre qui consigne les conditions de son départ. Cette lettre doit mentionner :

- la date de fin d'emploi ;
- le préavis de fin d'emploi ;
- les montants dus (par exemple, le solde des vacances, l'indemnité de départ, etc.), ainsi que la date et le mode de versement de ces montants ;
- la date de la dernière paie et du relevé d'emploi ;
- les renseignements concernant le régime complémentaire de retraite de l'entreprise ;
- toute autre information pertinente (par exemple, la date à laquelle il pourra venir chercher ses effets personnels, s'il ne l'a pas fait auparavant, et une lettre de recommandation) ;
- le caractère irrévocable de la décision.

Sachez finalement que, même si vous avez respecté tous les principes et franchi toutes les étapes d'une saine gestion de la discipline, il peut arriver que votre décision soit contestée, surtout s'il s'agit d'un congédiement :

- Si l'employé est syndiqué, le syndicat déposera un **grief** pour contester la sanction disciplinaire ; le **chapitre 3** analyse la gestion des griefs.
- Si l'employé n'est pas syndiqué, il peut déposer une **plainte** devant la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (**chapitre 2**). Une fois la plainte déposée, la Commission fait enquête, puis tente d'amener l'employeur et le salarié à régler leur différend. À défaut de règlement, la Commission défère la plainte à la Commission des relations du travail, qui entend les parties et rend une décision.

Contester une mesure disciplinaire fait partie des droits des employés et, comme gestionnaire, vous devez vous préparer à cette éventualité. Sachez cependant que les conseils qui vous ont été prodigués dans ce chapitre limitent les risques de voir vos décisions modifiées ou annulées par un arbitre de griefs ou un commissaire des relations du travail.

9.3 La résolution des conflits entre employés

Dans cette seconde partie du chapitre, l'accent est mis sur l'intervention du gestionnaire pour aider les autres à résoudre leurs conflits interpersonnels (**figure 9.1**). En effet, comme gestionnaire, votre fonction englobe la gestion des conflits dans lesquels vous n'êtes pas impliqué directement, mais qui relèvent de votre responsabilité parce que le conflit met en cause vos subordonnés. Il peut s'agir de conflits d'intérêts, lorsqu'il n'y a pas assez de ressources pour satisfaire tous les besoins, ainsi que de conflits d'ordre éthique ou professionnel, lorsque les adversaires n'adhèrent pas aux mêmes valeurs ou à la même idéologie. Dans la mise en situation du début de ce chapitre, il est clair que Juanita et Yves sont en conflit, car ils ont des préférences divergentes à l'égard de leurs modes de travail. Toutefois, le nœud du problème à régler n'est pas clair. Par exemple, nous pouvons deviner les motivations du refus d'Yves de « prêter » ses ressources à sa collègue : croit-il qu'un partage de ces ressources lui occasionnera des désavantages ? Est-il plutôt insatisfait de la manière dont la demande a été faite (question de principe, de précédent) ? Malheureusement, la dynamique qui s'est installée entre Yves et Juanita depuis l'incident déclencheur ne fait qu'obscurcir les motivations des deux parties, entravant une résolution.

9.3.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs

Un des piliers d'un système de résolution de conflit organisationnel efficace est l'établissement de politiques et d'une culture qui favorisent la résolution par les parties impliquées (sans intervention d'un gestionnaire) le plus tôt possible et en appliquant une approche qui vise une conciliation de tous les intérêts en jeu. À cet égard, les organisations gagneront à sensibiliser les employés à cette responsabilité et à leur offrir des formations pour leur permettre de bien la remplir (Runde et Flanagan, 2010). La rubrique Au cœur de l'action de la page suivante décrit les caractéristiques d'un système de gestion informelle des conflits (SGIC) selon la fonction publique canadienne.

Cela dit, quand les employés eux-mêmes sont incapables de trouver une solution mutuellement acceptable, les conflits doivent être gérés par le gestionnaire. Si l'organisation est de plus grande taille, celui-ci peut solliciter l'aide du service des ressources humaines ou même faire appel à un consultant de l'extérieur, qui peut intervenir de façon neutre et objective. Même dans ce cas, le gestionnaire devrait avoir une connaissance approfondie de la gestion des conflits afin d'être en mesure de bien choisir le consultant et de bien l'encadrer au moment de son intervention.

Au cœur de l'action

Un SGIC bien conçu et bien mis en œuvre :

- crée une culture qui encourage la résolution des conflits au palier le plus bas par le dialogue de personne à personne entre les parties en conflit ;
- met à la disposition des gestionnaires et des employés une formation en gestion de conflits afin de favoriser la responsabilité individuelle en vue de résoudre rapidement les conflits ;
- offre des points d'accès multiples (personnes-ressources) qui permettent aux employés de trouver rapidement une personne avertie, en qui ils ont confiance, pour obtenir des conseils au sujet du SGIC dans leur organisation ;
- offre des processus informels pour la résolution des conflits – résolution par les parties, coaching, facilitation, médiation, évaluation des conflits, intervention de groupe ;
- prévoit des procédures pour permettre aux employés de passer des processus formels (griefs, plaintes de harcèlement) à un processus informel sans porter atteinte à leur droit de revenir aux processus formels s'ils le souhaitent ;
- propose des structures qui appuient la formation et les multiples processus informels et qui intègrent la gestion efficace des conflits aux activités quotidiennes de l'organisation.

Source : Adapté de www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/travail-sain/systeme-gestion-informelle-conflits/guide-principaux-elements-sgic-administration-publique-centrale.html#toc3.

9.3.2 Les situations nécessitant l'intervention du gestionnaire

Une saine gestion des conflits suppose que les parties prennent en compte toute l'information disponible sur les solutions envisageables et qu'ensemble elles choisissent celle qui leur semble la meilleure. Malheureusement, le conflit a une propension à s'intensifier pour plusieurs raisons, ce qui entrave la recherche de solutions mutuellement acceptables.

En premier lieu, il y a une asymétrie d'information. Chaque personne a sa vision de la situation, qui est influencée principalement par ses propres motivations. Elle ne détient que de l'information incomplète quant à la situation et aux motivations de l'autre partie. Cette lacune laisse place à des biais d'interprétation qui peuvent aggraver le conflit. La communication ne réussit pas toujours à éclaircir la situation, car elle peut être altérée lorsque l'émetteur et le récepteur du message n'accordent pas la même signification à un mot donné. Il en est de même pour la communication non verbale. Représentons-nous deux personnes en conflit qui se méfient l'une de l'autre. Si l'une sourit à l'autre en vue de se réconcilier avec elle, comment ce sourire sera-t-il perçu ? Comme une main tendue ? Sans doute pas. Ce sourire sera probablement perçu comme une provocation du type : « Et en plus, il veut rire de moi ! »

En l'absence d'une bonne compréhension du problème, les parties en conflit se montrent souvent fermées aux compromis nécessaires pour mettre fin à celui-ci. Si chaque partie a tendance à attribuer la responsabilité du conflit à l'autre, elles continueront de se buter à un mur, car chacune s'attendra à ce que l'autre fasse des concessions. Devant une telle impasse, le conflit a tendance à s'intensifier : c'est ce qu'on appelle l'**escalade du conflit**. Dans ce genre de situation, les parties en cause adoptent des comportements de plus en plus compétitifs en vue de débloquer l'impasse. Les tactiques moins contentieuses (ex. : la présentation d'arguments) sont abandonnées en faveur de celles qui le sont davantage (ex. : la formulation de menaces). Si une partie décide d'intensifier la pression sur l'autre en vue de lui soutirer des concessions, il est fort probable que l'autre répondra de façon similaire.

Escalade du conflit
Tendance vers l'intensification du conflit et des moyens adoptés par les parties en cause.

Par conséquent, le conflit empire et les antagonistes adoptent une attitude de fermeture en se retranchant sur leurs positions au lieu de tenter de mieux comprendre le problème et de trouver des solutions mutuellement acceptables, un peu comme Yves et Juanita dans l'exemple présenté au début de ce chapitre. Ils font preuve de simplification cognitive, et leurs idées tendent à se schématiser. Ils ne voient plus que le bien-fondé de leurs propres positions et ne peuvent trouver de justification à celles de l'autre. De plus, au cours de leurs interactions, les parties impliquées dans un conflit ressentent diverses émotions

pouvant aller jusqu'à l'hostilité féroce. Plus le conflit s'aggrave, plus ce type d'émotions s'exprime. Tous ces facteurs (comportements compétitifs, simplification cognitive, émotions négatives) augmentent la probabilité que l'escalade continue.

L'intensification de cette spirale ouvre la voie à des menaces et à des revendications de plus en plus radicales (ex. : les insultes de Juanita envers Yves, le refus catégorique d'Yves de travailler avec Juanita). Cette dynamique complique le retour aux discussions plus saines, car les parties s'enferment davantage dans leurs positions incompatibles et refusent de reconnaître les intérêts légitimes de chacun et de viser la conciliation. Au cours d'un conflit en mode escalade, les parties en viennent à perdre de vue l'objectif premier, qui était de veiller à leurs intérêts. Un seul but compte dorénavant : détruire l'autre. Sans aucun doute, les acteurs d'un tel conflit ont besoin d'aide pour bien négocier une solution. Dans ces cas, le gestionnaire joue un rôle-clé.

Nous fournirons ici quelques conseils pour résoudre les conflits entre employés, en proposant également des pistes de solution s'appliquant aux situations qui dépassent les attributions du gestionnaire.

9.3.3 Le plan d'intervention

En tant que gestionnaire, il vous incombera de désamorcer les conflits entre vos employés qui sont en mode escalade. Pour ce faire, on recommande d'adopter une démarche comportant trois étapes : il faut d'abord laisser les émotions s'apaiser, puis aider les parties à comprendre les besoins sous-jacents au conflit, et finalement aider celles-ci à rechercher des solutions permettant de satisfaire les priorités de chacun. Vous créerez ainsi un contexte propice à la collaboration et à la recherche d'un compromis.

Apaiser les émotions

Au cours de leurs interactions, les parties impliquées dans un conflit ressentent diverses émotions. On peut imaginer la blessure qu'Yves pourrait ressentir en étant traité de paranoïaque ou la frustration éprouvée par Juanita chaque fois que l'avancement de son travail est bloqué par la fermeture d'Yves. En tant que tierce partie, vous pouvez, dans un premier temps, apaiser les émotions des parties impliquées directement dans le conflit, par exemple en proposant un court délai avant d'entamer une discussion collective sur les enjeux. Cela crée un contexte plus approprié à la communication et facilite la découverte de l'information supplémentaire. En encourageant les parties à verbaliser leurs émotions (frustration, colère, gêne, etc.) de façon explicite dans un contexte moins tendu (ex. : en caucus privé), vous pouvez les aider à reconnaître les besoins fondamentaux qui sont à l'origine de leurs émotions. Comme il sera décrit à la prochaine étape, la solution ne pourra être bâtie qu'en s'appuyant sur les besoins soulevés.

Cibler les besoins et les priorités

Dans un deuxième temps, vous devez aider les parties à clarifier la situation et à définir leurs besoins et leurs préoccupations. Après avoir défini les enjeux, le gestionnaire doit encourager les parties en conflit à cerner leurs priorités. La clé du succès, à cette étape, est de dresser la liste des besoins en fonction de leur caractère prioritaire. Ensuite, le gestionnaire doit se fonder sur cette liste pour créer un contexte propice au compromis. Le fait de se concentrer sur les priorités permet de dégager une certaine marge de manœuvre. En effet, si on ne peut pas tout avoir, il est parfois possible de satisfaire ses besoins prioritaires. Lorsqu'il réussit à déterminer des buts communs, le gestionnaire peut même aider les parties à adopter une stratégie de collaboration pour atteindre ces objectifs.

Reprenons l'exemple de Juanita et Yves : Yasmine aura tout intérêt à les aider à mieux comprendre pourquoi Juanita souhaite consulter les ressources de travail d'Yves et pourquoi ce dernier est si fermement opposé au partage. Si Yves craint que Juanita lui vole des clients, il faudrait voir si c'est bien l'intention de cette dernière. Si Juanita est plutôt motivée par un objectif d'apprentissage, tous deux constateront que leurs intérêts sont beaucoup moins divergents qu'ils l'avaient estimé initialement. Il est possible que, parmi les enjeux soulevés,

les parties aient des priorités divergentes, mais compatibles. Par exemple, il se peut qu'Yves soit insatisfait de la façon dont la demande a été faite ou qu'il tienne davantage à sa liste de contacts qu'à ses dossiers. Dans ce cas, il sera peut-être ouvert à partager ses dossiers, à condition que Juanita soit plus attentive à la manière dont elle formule ses demandes ou qu'elle s'engage à ne pas contacter les clients d'Yves sans son approbation.

Comme gestionnaire, Yasmine peut aider les parties non seulement à reconnaître les motivations sous-jacentes aux positions qu'elles affichent, mais également à clarifier certains de leurs besoins communs, comme un environnement de travail sain et respectueux ou des normes de travail qui favorisent la performance de chacun et de l'équipe. Ici, Yasmine peut encourager les parties à chercher une solution qui rejoint les intérêts généraux de l'entreprise et qui n'établit aucun précédent défavorable à cet égard.

Encourager la formulation de solutions

La troisième étape est la recherche de solutions. Afin de créer un cadre gagnant-gagnant, le gestionnaire doit rester concentré sur les priorités : comment satisfaire les besoins les plus importants des parties en conflit ? La résolution du conflit doit aussi être de type donnant-donnant, c'est-à-dire que toutes les parties doivent faire des concessions. À cette étape, la clé du succès consiste à se montrer ferme à propos des priorités, mais souple sur les autres points. Il peut être utile d'explorer plusieurs solutions et de déterminer le scénario qui correspond le mieux aux priorités des employés.

Parfois, malgré l'encadrement de leur gestionnaire, les parties seront incapables de régler le conflit ou en viendront à une entente partielle. Dans ces cas, le gestionnaire devra trancher. En toutes circonstances, l'impartialité constitue une condition essentielle à la crédibilité de ce dernier et au succès de son intervention (Folger, Poole et Stutman, 2005). Contrairement à un médiateur professionnel externe, le gestionnaire doit convaincre les parties auprès desquelles il intervient qu'il n'a pas d'intérêt personnel dans le conflit, mais qu'il doit penser au bon fonctionnement de l'organisation. En effet, si le processus de décision est impartial, les parties auront plus de facilité à accepter la décision du gestionnaire, même si celle-ci ne les favorise pas autant qu'elles l'auraient désiré.

9.3.4 Deux autres mécanismes de résolution des conflits

Il arrive parfois que les gestionnaires se sentent démunis devant un conflit, soit parce qu'ils ne possèdent pas les compétences suffisantes pour le régler, soit parce que leur neutralité et leur crédibilité sont compromises. La situation conflictuelle peut être trop complexe pour que le gestionnaire soit en mesure de la dénouer. Enfin, il se peut qu'il ne puisse tout simplement pas imposer une solution ou que celle-ci ait peu de chance d'être respectée si elle ne résulte pas d'un consensus. Si vous vous trouvez dans une telle situation, vous pourrez faire appel à un médiateur. La **médiation** est un processus de négociation assisté par un tiers, qui ressemble au modèle d'intervention détaillé dans la section précédente. Cependant, le médiateur ne peut pas imposer de solution : chacune des parties est libre d'accepter ou de refuser les solutions proposées. Par conséquent, il arrive qu'on soit incapable de résoudre le conflit à l'aide de ce moyen (Goodwin et Griffith, 2007).

Médiation
Négociation entre les parties d'un conflit, assistée par un tiers indépendant.

Arbitrage
Procédure par laquelle des parties conviennent de soumettre leur différend à un arbitre afin que celui-ci rende une sentence.

Pour sa part, l'**arbitrage** est le règlement d'un conflit par un juge non professionnel. Tout comme le médiateur, l'arbitre est un tiers impartial. Ce qu'il a de particulier, toutefois, c'est qu'il décide du résultat du conflit. En effet, son rôle consiste à trancher (c'est-à-dire à déterminer qui l'emporte). Cela augmente la probabilité qu'au moins une des parties trouve le résultat insatisfaisant. En outre, la décision prise peut entraîner la détérioration de la qualité de la relation entre les parties et occasionner une escalade future du conflit, par exemple lorsqu'un employé perd le grief qu'il a déposé et cherche à se venger.

Au Québec, bien des conflits de travail se règlent grâce à l'arbitrage, surtout en milieu syndiqué dans le cadre de l'application du *Code du travail*, lorsque les parties patronale et syndicale n'arrivent pas à s'entendre à propos de l'application ou de l'interprétation de la convention collective (**chapitre 3**). L'arbitrage peut également être utilisé en cas de conflit entre un employeur et un salarié dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* (voir la première partie de ce chapitre).

Tableau 9.3 Les avantages et les limites des mécanismes de résolution de conflits

Mécanismes	Avantages	Limites
Médiation	– Permet de conclure une entente satisfaisante pour les deux parties (approche axée sur la défense des intérêts). – Assure le caractère confidentiel de la démarche. – Favorise la communication et l'échange d'information. – Permet aux parties de contrôler le résultat. – Aide à préserver ou à renforcer la relation entre les parties.	– Exige que les parties s'engagent dans le processus et soient de bonne foi. – Ne garantit pas qu'il y aura un résultat. – Ne crée pas de précédent (l'entente est confidentielle).
Arbitrage	– Permet d'appliquer les règles qui régissent la relation entre les parties (approche axée sur les droits). – Permet à chacune des parties de présenter sa preuve. – Garantit que la procédure et la décision sont impartiales. – A pour résultat une décision sans appel et exécutoire.	– Peut entraîner des frais considérables. – Engendre parfois un résultat insatisfaisant pour une des parties. – A pour résultat une décision imposée. – Peut entraîner la détérioration de la qualité de la relation et favoriser l'escalade du conflit.

Chacune de ces options comporte des avantages et des limites (**tableau 9.3**). Généralement, vous devriez préférer la médiation à l'arbitrage, car elle permet de préserver la qualité de la relation entre les antagonistes. Par contre, l'arbitrage est un mécanisme débouchant sur une décision exécutoire, ce qui aide parfois à régler le conflit une fois pour toutes.

Bref, en tant que gestionnaire, il vous incombera parfois de résoudre les conflits entre vos subordonnés. Pour ce faire, vous aurez intérêt à adopter une démarche qui met en priorité l'accent sur la conciliation des besoins des employés. Vous créerez ainsi un contexte propice à la collaboration continue. Le cas échéant, vous devrez trancher les conflits qui perdurent, tout en mettant l'accent sur l'impartialité du processus considéré à la lumière des objectifs de l'organisation au sens large. Dans les situations qui dépassent vos habiletés ou votre zone de responsabilité, vous pourrez avoir recours à l'aide d'intervenants externes (médiateur ou arbitre professionnel). La prise en compte de la nature du conflit et de vos objectifs vous aidera à choisir entre ces options.

9.4 Le redressement d'une dynamique de groupe conflictuelle

Les causes de conflits ne sont pas toujours attribuables à une seule personne ou à un différend entre deux personnes. Revenons au cas de la direction du service à la clientèle présenté au début du chapitre. L'insatisfaction des employés quant à la manière d'attribuer les dossiers est source de conflits. Malgré les tensions, on ne peut blâmer une règle ou un vice de procédure, car les décisions ont toujours été prises de façon informelle. Imaginons un autre milieu où il y a plusieurs écarts de conduite, voire de l'incivilité. En dépit du malaise de certains employés, on ne sait pas vraiment si cela va trop loin, car on n'a jamais discuté du climat de travail au sein de cette organisation. Dans ces deux exemples, on ne peut pointer ni une personne problématique ni un enjeu conflictuel clair entre deux personnes. La responsabilité du climat est diffuse dans l'ensemble du groupe. On a plutôt une situation de **dynamique de groupe conflictuelle**.

Dynamique de groupe conflictuelle
Ensemble des tensions interpersonnelles qui émergent et se développent à l'intérieur d'un groupe.

Pour déterminer les facteurs qui nourrissent cette dynamique, il faut revenir aux éléments de base de l'organisation d'un groupe. Il peut s'agir d'un flou dans la structure du travail. Par exemple, si les tâches sont mal définies, il y a un risque que des employés aient l'impression qu'on empiète sur leurs responsabilités, ou encore que l'autre ne fait pas ce qui est attendu de lui. On peut également imaginer un milieu de travail sans critères décisionnels clairs. Certains employés s'attendent à ce que les mandats soient alloués en rotation alors que le coordonnateur les distribue selon des critères obscurs. Comme la manière de faire n'a jamais été discutée explicitement, une frustration sourde s'installe chez les employés.

Plusieurs raisons peuvent expliquer les lacunes dans la planification du travail, ou encore l'absence de normes comportementales ou de critères de décision. Peut-être n'a-t-on jamais pris le temps de clarifier les choses. Peut-être l'agrandissement d'un groupe a-t-il mis à mal un fonctionnement informel qui était à l'origine suffisant, mais qui ne répond plus aux besoins d'une équipe plus nombreuse ou à la réalité de tâches plus complexes. Peut-être s'agit-il d'une nouvelle personne qui a du mal à s'adapter à une culture organisationnelle remplie de non-dits.

La stratégie pour désamorcer les sources de conflits consiste à parler explicitement de l'ambiguïté liée aux tâches, aux attentes comportementales ou aux critères de décision. Les sujets de discussion varieront selon le facteur de confusion. Pour faciliter l'analyse d'une dynamique problématique, on peut diviser ces facteurs en quatre sources de conflits :

- Les rôles et les responsabilités mal définis ;
- L'absence de règles décisionnelles ;
- La disparité entre le style de gestion et les attentes des employés ;
- Le manque de collégialité dans les relations.

9.4.1 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs

La prévention ou l'assainissement d'une dynamique d'équipe conflictuelle dépend en grande partie du leadership du gestionnaire. Dans un premier temps, comme gestionnaire, vous devez être capable de reconnaître les symptômes d'un problème. Les principaux sont listés dans la Boîte à outils ci-dessous. Malheureusement, dans le tourbillon des dates butoirs et des urgences à régler, les signes avant-coureurs passent souvent inaperçus jusqu'au moment où la situation conflictuelle devient importante.

Une fois qu'un climat dysfonctionnel est circonscrit, le gestionnaire, avec l'aide des ressources humaines si c'est nécessaire, doit déterminer quelle dimension de la dynamique nourrit ce climat : la répartition des tâches, les politiques décisionnelles, le style de leadership ou les relations entre les employés. Dans le cas du service qui est sous la supervision de Yasmine (voir la mise en situation du début de ce chapitre), la coutume du « premier arrivé, premier servi » cause les tensions.

Boîte à outils

Les principaux symptômes d'une dynamique de groupe conflictuelle

- Allégations de partialité ou de favoritisme
- Taux de roulement anormalement élevé
- Départ des bons employés
- Climat de commérage
- Plaintes de harcèlement
- Démobilisation des employés

Si les conflits liés aux tâches et aux politiques décisionnelles sont relativement faciles à repérer, il en va autrement de ceux qui sont associés aux attentes des employés. En effet, ceux-ci ont l'impression que leurs attentes sont communes à tous et que les tensions viennent du fait que certaines personnes y contreviennent volontairement. En réalité, les attentes sont souvent inconscientes et non dites. Il faut donc que les gestionnaires soient proactifs en ce domaine.

Ainsi, en tant que gestionnaire, vous devrez clarifier, voire corriger, les flous organisationnels et établir des normes de groupe. Par exemple, vous pourriez réviser les descriptions de tâches pour vous assurer qu'il n'y a pas de chevauchement. Il peut également être avantageux de consulter les employés et de les faire participer aux démarches. En effet, ils accepteront plus facilement les changements s'ils ont l'impression de jouer un rôle actif dans les choix collectifs. Parmi les stratégies de consultation, on compte les retraites stratégiques avec les employés pour discuter des attentes de chacun et pour formuler des normes de groupe. Le service des ressources humaines peut vous aider à clarifier les tâches ou à animer des groupes de discussion.

Les employés tiennent un rôle-clé dans le redressement d'une dynamique conflictuelle. Souvent, l'amorce d'un effort pour assainir le climat est le résultat de leurs plaintes ou de leurs dénonciations. Les lanceurs d'alerte sont parfois nécessaires quand la gestion est déconnectée de ses employés. Ceux-ci ont donc un rôle important à jouer quand vient le temps de mettre en lumière ce qui ne va pas. Ils doivent aussi s'ouvrir et exprimer clairement leurs préoccupations et leurs attentes afin que les gestionnaires puissent prendre des décisions éclairées. Qui plus est, le succès de la mise en œuvre des changements

Au cœur de l'action

Gabriella et Romain sont programmeurs chez DanaSoft, une entreprise de technologie de l'information en pleine expansion. Ils travaillent à un projet sous la supervision de Josianne, qui en est la gestionnaire. Le projet doit être réalisé dans des délais très courts et tout le monde est sous pression.

Récemment, des accrochages ont eu lieu entre les deux programmeurs. Romain accuse Gabriella de ne pas bien accomplir ses tâches, ce qui le ralentit au moment d'intégrer son travail à celui de sa collègue. Selon lui, les codes de la programmation ne sont pas tous conformes, ce qui l'oblige à refaire une partie du travail. Quant à Gabriella, elle affirme qu'elle répond aux consignes de Josianne. Selon elle, c'est Romain qui cherche un bouc émissaire pour cacher son inefficacité.

Comme le niveau de stress est élevé en raison des échéanciers à respecter, Josianne ne portait pas trop attention à la situation. Elle croyait que tout rentrerait dans l'ordre, mais voilà, Gabriella se plaint que Romain la harcèle et menace même de déposer une plainte aux ressources humaines. Avant qu'il soit trop tard, Josianne les convoque pour parler de la situation.

Elle détourne rapidement la discussion des blâmes mutuels pour examiner l'organisation du travail. À force de converser, elle se rend compte que la répartition des tâches entre Gabriella et Romain comporte plusieurs zones grises. De plus, les consignes de codage ne sont pas assez claires, ce qui nuit à l'intégration de leurs travaux. Après avoir révisé les tâches et les consignes, Josianne constate que les programmeurs peuvent davantage concentrer leur énergie sur leur programmation et que le climat de travail s'améliore.

dépendra en partie de l'engagement des employés dans les efforts de redressement. Si le gestionnaire est responsable d'établir les bases d'un climat harmonieux, il va sans dire que l'entretien d'un tel climat est l'affaire de tous.

9.4.2 La clarification des tâches et des responsabilités

Lorsqu'on est en présence d'une dynamique de groupe conflictuelle, une des premières choses à analyser est la répartition des tâches et des responsabilités. En effet, parmi les facteurs classiques de conflits figure le flou organisationnel autour des tâches. Celui-ci nourrit les frustrations et pousse les employés à prêter de mauvaises intentions à leurs collègues, comme l'illustre le cas de Gabriella et de Romain dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessus.

Le flou organisationnel peut prendre diverses formes. D'abord, il y a un problème sur le plan de la répartition des tâches quand plus d'un employé croit être responsable d'une de celles-ci. On assiste alors non seulement à du travail fait en double, mais aussi à des commentaires du type « il ne se mêle pas de ses affaires » ou « il veut me voler mon emploi ». Les tâches orphelines constituent une autre difficulté : comme certaines tâches ne sont pas réalisées, on assiste à la recherche de coupables. Souvent, on jette le blâme sur les collègues en les accusant de paresse ou d'incompétence.

Il peut aussi y avoir de la confusion en ce qui a trait au niveau de priorité des tâches. Lorsque la priorisation des tâches est laissée à la discrétion des employés, chaque personne dresse ses priorités en fonction de ses préoccupations. Toutefois, ce qui est important pour l'un ne l'est pas nécessairement pour l'autre. En situation d'interdépendance, lorsqu'une personne doit attendre après une autre, le mécontentement peut mener à des conflits.

Finalement, il peut régner une certaine confusion quant aux liens hiérarchiques. Qui a l'autorité d'assigner les tâches et qui peut évaluer la performance dans l'accomplissement de celles-ci ? Lorsque la chaîne de commandement n'est pas claire, certaines personnes peuvent s'improviser superviseur, au grand dam des autres. Les accusions du type « tu n'es pas mon patron » fuseront et nourriront un climat tendu. La Boîte à outils ci-contre résume les éléments à considérer pour prévenir les conflits au moment de la planification des tâches.

Boîte à outils

Les éléments d'une planification des tâches qui prévient les conflits

- Liste des tâches et liens entre celles-ci
- Assignation claire des tâches aux employés
- Priorisation bien définie des tâches
- Désignation de responsables pour chaque tâche

La première étape d'une clarification de l'organisation du travail consiste à dresser l'inventaire des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'un travail. Avoir une vision d'ensemble des tâches peut vous permettre de mieux évaluer la répartition de celles-ci et ainsi d'éviter l'accumulation des frustrations relatives à l'impression, pour l'employé, d'en faire plus que les autres. De plus, grâce à cette vision d'ensemble, vous éviterez vraisemblablement les commérages résultant de l'incompréhension des responsabilités de chacun.

Ensuite, vous devez distribuer les tâches entre les employés de façon à couvrir l'ensemble du projet ou du travail. Chaque membre de l'équipe doit savoir qui fait quoi pour éviter d'empiéter sur les tâches de l'autre. La compréhension des liens d'interdépendance entre les employés permet aussi de responsabiliser ceux-ci, ce qui leur évite de retarder indument leurs collègues et ainsi de nuire à la chaîne d'opération.

La priorisation des tâches et la communication des priorités sont également des leviers de prévention des conflits. En effet, avoir des priorités communes permet de déterminer l'ordre dans lequel les tâches seront effectuées. Au lieu de s'invectiver, ou pire, de s'accuser de ralentir le travail des autres, les employés pourront coordonner leur travail à partir de ces priorités communes.

Finalement, il est important de déterminer qui est responsable du projet ou du travail. Et, afin de contrer la tendance de certaines personnes à agir comme si elles avaient l'autorité, il est essentiel que les liens hiérarchiques soient clairs et bien circonscrits.

9.4.3 L'établissement de politiques décisionnelles

Beaucoup de situations conflictuelles prennent racine dans l'impression qu'il y a une injustice dans la répartition des tâches, des horaires et des ressources. C'est souvent le cas lorsque cette répartition n'est pas encadrée par des règles limpides et bien communiquées. Dans la mise en situation présentée au début de ce chapitre, on peut constater que l'absence de règles pour l'assignement des plaintes est à la source de nombreuses tensions. À tort ou à raison, il peut y avoir une perception d'injustice qui nourrit les frustrations et les conflits.

Certaines tâches sont plus agréables que d'autres. Il y a un problème lorsque les employés ont l'impression que les tâches ne sont pas réparties de façon équitable. Les normes et les critères utilisés sont-ils connus de tous ? Les choix dépendent-ils plutôt de jeux politiques ? Est-ce que ce sont toujours les mêmes qui ont les tâches agréables ou qui ont les tâches désagréables ? Lorsque les employés ont l'impression que les tâches sont distribuées de façon arbitraire, le ressentiment peut être une source importante d'insatisfaction, de démotivation, de commérage, voire de conflit.

Il est donc important que vous rendiez objectif le processus d'attribution des tâches afin de créer un sentiment de justice. Le gestionnaire doit pouvoir expliquer les choix, et les employés doivent être en mesure de les prévoir grâce aux critères. Plus les choix seront prévisibles, moins il y aura de frustration et de commérage. Attention, toutefois : l'établissement de politiques claires n'est pas suffisant. Par exemple, dire que les tâches seront distribuées selon l'ancienneté peut être problématique si cela signifie *de facto* que les mêmes employés seront toujours avantagés. Pour de jeunes recrues, il peut être frustrant d'avoir à attendre le départ de tous les anciens pour se voir confier des tâches intéressantes.

Les critères de distribution doivent donc favoriser une certaine rotation pour que tous aient la chance de se faire confier des tâches stimulantes et pour que les tâches les moins valorisées n'incombent pas toujours aux mêmes personnes. Dans le cas de Yasmine, présenté dans la mise en situation du début de ce chapitre, l'implantation d'une règle pour distribuer les cas complexes permettrait d'éviter que ce soit toujours les mêmes qui aient à s'occuper de ces situations. Cela atténuerait les frustrations et les conflits.

Évidemment, il faut tenir compte de la complexité des tâches et de l'expérience des employés. Ultimement, les tâches doivent être effectuées de manière efficace. Cependant, il est important de donner à chacun une chance de développer ses compétences afin de pouvoir à terme accomplir ces tâches. En effet, les employés pourront accepter que l'accès à certaines tâches et ressources soit momentanément limité s'ils sont persuadés qu'ils pourront les exécuter dans un avenir relativement proche. Par ailleurs, lorsqu'une rotation est impossible ou

seulement partielle, on peut atténuer le sentiment d'injustice à l'aide de mesures compensatoires destinées à ceux dont les tâches sont plus lourdes ou moins intéressantes.

Dans le cas de Yasmine, présenté au début du chapitre, la politique décisionnelle pourrait s'accompagner d'une formation sur la gestion des dossiers difficiles. Une prime pourrait également être appliquée à la gestion de ces dossiers afin d'encourager leur prise en charge.

En milieu syndiqué, la convention collective peut compliquer la révision de la manière dont les tâches ou les ressources sont distribuées. Par exemple, la règle d'ancienneté peut être remise en question par les plus jeunes. Dans ces cas, la réflexion sur les règles d'attribution doit se faire en collaboration avec le syndicat. Bien que complexes, des ajustements pour améliorer le climat de travail peuvent être possibles à long terme.

Le même raisonnement peut s'appliquer à la répartition des ressources matérielles et financières. Sont-ce toujours les mêmes qui ont accès aux équipements de pointe ou qui vont en formation à l'extérieur ? Encore une fois, lorsque les employés ont l'impression que les jeux politiques déterminent les privilégiés, il y a risque de conflit.

Au moment d'établir les politiques décisionnelles, vous pouvez consulter vos employés afin d'avoir une bonne compréhension de leurs attentes. L'idée, c'est d'en tenir compte tout en restant efficace. De façon générale, une bonne politique devrait contenir les éléments suivants :

- Établissement des compétences minimales pour accomplir les tâches avec succès.
- Prévision d'un mécanisme de rotation incluant toutes les personnes éligibles aux tâches.
- Planification d'une stratégie de formation pour ceux qui n'ont pas les compétences minimales.

Il ne s'agit pas ici de donner à tous une chance strictement égale d'avoir accès aux tâches stimulantes, aux horaires intéressants et aux ressources. Qu'on le veuille ou non, l'ancienneté et le mérite sont des facteurs à prendre en considération. Cependant, il faut s'assurer que les aspects les plus intéressants du travail ne soient pas l'apanage exclusif de certains employés.

9.4.4 L'adéquation entre le style de leadership et les attentes des employés

Le mauvais arrimage entre les attentes d'un groupe et le style de leadership du gestionnaire est souvent une source de conflits. Imaginons un leader autocratique avec des professionnels qui ont l'habitude de travailler de manière autonome. Ou le contraire : une équipe peu disciplinée supervisée par un gestionnaire tenant du laisser-faire. Dans le premier cas, les employés se plaindront de « micromanagement », et dans l'autre, d'absence de leadership. Il s'agit d'exemples illustrant la disparité entre les besoins des employés et le style de leadership du gestionnaire.

Dans la mise en situation présentée au début de ce chapitre, Yasmine remplace un directeur qui avait un style plutôt laisser-faire. Comment les employés accueilleront-ils cette nouvelle gestionnaire à qui on a demandé de redresser la situation ? Cet exemple illustre bien l'importance d'avoir une discussion explicite sur les attentes du gestionnaire et des employés quant au style de leadership. Cela faciliterait l'intégration de Yasmine comme nouvelle directrice du service à la clientèle.

Vous ne devrez pas nécessairement changer radicalement votre style pour plaire à vos employés. Il s'agit plutôt d'avoir avec eux une discussion ouverte sur leurs attentes et les vôtres concernant le style de leadership. À la lumière des échanges, des ajustements de part et d'autre seront possibles. En effet, lorsqu'il y a appariement entre le type de gestion et les attentes des employés, ceux-ci adhèrent plus facilement au style de leadership de leur gestionnaire.

Ce genre de discussion est particulièrement important quand un gestionnaire en remplace un qui était apprécié. Les employés feront-ils constamment des comparaisons avec l'ancien style de gestion ? Un dialogue est également crucial lorsqu'un gestionnaire est embauché pour redresser un service chaotique. Il est essentiel que son mandat soit clairement communiqué à l'ensemble des employés, sinon on pourrait l'accuser d'être un dictateur alors qu'il ne fait qu'exécuter les tâches pour lesquelles il a été engagé.

Certaines attentes des employés à l'égard de leur gestionnaire seront peut-être irréalistes, comme demander de gérer leur horaire et leurs tâches de façon complètement autonome. Néanmoins, le fait de discuter de ces attentes, de les intégrer ou d'expliquer pourquoi on ne peut y répondre réduira le risque de malentendu et de frustration. Les discussions pourront porter sur le niveau d'encadrement, le degré d'autonomie, les attentes quant au rendement, le niveau de consultation des employés, etc. En règle générale, les éléments suivants font partie des attentes des employés envers leur gestionnaire :

- Des instructions claires pour le travail à faire ;
- Une certaine autonomie dans l'accomplissement de leur travail ;
- De l'information sur les choses qui les concernent ;
- De la reconnaissance pour un travail bien fait (**chapitre 11**).

9.4.5 Les discussions quant aux normes de groupe

En milieu de travail, les employés sont souvent en situation d'interdépendance. En effet, lorsque la réalisation du travail de l'un affecte l'exécution du travail de l'autre, le risque de conflit est accru. Le vivre-ensemble peut alors créer des tensions parce que chaque personne a des attentes différentes par rapport à la manière d'interagir avec l'autre. Qu'est-ce qu'un comportement professionnel ? Quel est le niveau de collaboration attendu ? Les réponses à ces questions constituent les normes de fonctionnement du groupe. Un groupe sans normes communes est plus à risque de subir des conflits, car davantage de malentendus et d'attentes déçues peuvent surgir. Il importe de discuter explicitement de ces normes et de créer un consensus sur le fonctionnement du groupe.

Si un gestionnaire n'exprime pas clairement ses attentes quant aux comportements qui sont inacceptables, tels qu'injurier ses collègues, la politesse a moins de chance de devenir une valeur commune. Les gestes déplacés ne seront dénoncés ni par le gestionnaire ni par les employés. Si, au contraire, le gestionnaire a dit de manière explicite que la politesse est une valeur importante, les employés se sentiront en droit de rapporter les conduites inacceptables.

Dans les organisations où l'adhésion des employés aux normes est importante, il est judicieux d'utiliser une approche délibérative. Ainsi, le gestionnaire peut élaborer des normes comportementales en groupe, c'est-à-dire avec ses employés. On parle alors d'instaurer un code de vie, composé des normes de groupe énumérées de façon explicite.

Au cœur de l'action

Réjean Lamoureux coordonne une équipe de vente. Encore une fois, la réunion de l'équipe lui a laissé un goût amer. Bien que les résultats soient satisfaisants, l'atmosphère durant la rencontre n'était pas très agréable. Et souvent, les réunions génèrent des conflits.

Marco, le meilleur vendeur, a encore une fois dénigré ses collègues, particulièrement ceux qui ont les moins bons résultats. Bien qu'il prétende faire cela pour les «fouetter un peu» afin qu'ils soient plus productifs, l'effet est plutôt inverse. D'ailleurs, plusieurs personnes, redoutant les sautes d'humeur de Marco, arrivent aux réunions en retard. Ce n'est pas sans offusquer Sonia, qui a l'impression qu'on lui fait perdre son temps. Elle n'a pas tout à fait tort. En effet, certains des vendeurs quittent momentanément les rencontres pour répondre à des appels, ce qui engendre des discussions décousues.

Étant donné le mécontentement plutôt généralisé de l'équipe par rapport aux réunions, Réjean se sent un peu démuni. L'équipe est composée de têtes fortes, et il n'a pas vraiment d'autorité formelle. De plus, ces mauvaises habitudes durent depuis longtemps. Il décide néanmoins de demander l'aide de la direction des ressources humaines.

La directrice organise avec Réjean une rencontre pour discuter du déroulement des réunions. Durant le séjour, les employés parlent des irritants, mais aussi de leurs attentes. C'est l'occasion de s'entendre sur des règles de ponctualité, de civilité et de gestion des discussions. Tous acceptent de faire un effort pour respecter les engagements pris afin de tenir des réunions plus efficaces et plus satisfaisantes. Le groupe est toujours constitué de têtes fortes, mais les discussions se déroulent dans un cadre respectueux. Les réunions ne sont plus frustrantes ni génératrices de conflits.

L'avantage de développer collectivement un code de vie est que l'adhésion des employés aux normes sera plus importante. Et vous, comme gestionnaire, aurez plus de légitimité lorsque viendra le temps d'intervenir pour recadrer des comportements qui contreviennent aux normes. Un code de vie qui bénéficie de l'adhésion des membres d'un groupe a un effet autorégulateur en ce qui concerne la gestion des incivilités. Dans la rubrique Au cœur de l'action précédente, le cas de Réjean Lamoureux illustre ce point.

Parmi les termes à utiliser au moment de définir les normes de groupe, on trouve, entre autres : attitude positive, ponctualité, propreté, réponse rapide aux courriels, quiétude. Ces mots peuvent paraître banals, mais c'est souvent de petits accrochages ou des attentes déçues quant à ces éléments qui minent le climat de travail. Un code de vie doit, notamment, contenir les éléments suivants :

- Liste des comportements à adopter et à éviter.
- Exemples concrets pour illustrer les comportements.
- Actions à entreprendre en cas d'incivilités répétées.

Évidemment, il faut avant tout que le gestionnaire soit un exemple. S'il ne fait pas lui-même preuve de politesse lorsqu'il parle avec ses employés, peut-il s'étonner que ceux-ci manquent de politesse entre eux ? Les attentes que les employés ont les uns envers les autres devraient également être discutées ouvertement. Quel est le niveau de collaboration attendu ? Quel est le degré d'interdépendance souhaité dans l'exécution des tâches ? Si les employés ont des attentes différentes, mais qu'ils n'en sont pas conscients, il y a risque de conflit.

Imaginons un employé qui préfère travailler de façon isolée alors qu'un autre aime mieux travailler en équipe. Il y a fort à parier que le second jugera le premier comme une personne ne voulant pas faire partie de l'équipe. Peut-être en viendra-t-il à critiquer cet employé auprès de ses collègues. Cet exemple montre qu'il est important de parler des attentes, car celles-ci constituent les normes de fonctionnement d'un groupe. C'est seulement lorsqu'elles sont abordées ouvertement qu'on peut espérer trouver un *modus vivendi* convenant à tous. La Boîte à outils ci-contre signale les points à discuter pour encourager une bonne collaboration entre employés.

Boîte à outils

Points qui doivent être discutés pour favoriser une bonne collaboration entre les employés

- Déroulement des réunions (ponctualité, respect, recherche de consensus, etc.)
- Communication et diffusion de l'information entre collègues
- Respect des engagements pris envers les collègues
- Entraide en cas de surcharge de travail
- Confidentialité et frein au commérage

9.4.6 L'entretien d'un climat de concorde

Étant donné que les organisations sont en mutation continuelle (nouveaux procédés, nouveaux employés, etc.), le gestionnaire doit être conscient que la clarification des rôles et des normes de groupe doit se faire à intervalles réguliers. Il ne s'agit pas d'être constamment en train de revoir l'organisation du travail et du groupe, mais plutôt d'adopter une attitude préventive. Cela s'avérera particulièrement important dans les situations suivantes :

- Restructuration globale de l'organisation ou des modes de travail ;
- Fusion et acquisition entre deux entreprises ayant des cultures différentes ;
- Changement de leadership ;
- Arrivée d'employés provenant d'une culture différente (groupe ethnique, âge, etc.).

Chacune de ces situations est propice à l'apparition d'une des quatre dynamiques de groupe conflictuelles exposées plus haut dans cette section. Le **tableau 9.4** résume les diverses stratégies de redressement selon les problématiques. Dans tous les cas, le gestionnaire avisé intégrera les deux règles suivantes à ses interventions.

D'abord, il prendra le temps de consulter les employés pour tenir compte de leurs préoccupations. L'inclusion de plusieurs points de vue permet d'avoir des solutions mieux adaptées. En outre, plus les employés se sentiront pris en compte, plus ils adhéreront aux décisions et aux interventions du gestionnaire. Bref, comme la cohésion du groupe est l'un des objectifs de la gestion de conflits, le leader avisé s'assurera de consulter ses employés.

Ensuite, le gestionnaire fera preuve de transparence au moment d'expliquer les choix qui sont faits dans le contexte de la réorganisation des tâches et de l'établissement de critères de décision. Si les employés comprennent le contexte, les contraintes et les objectifs des choix, il y aura moins de résistance et de commérage. En respectant ces principes, on s'assure que le climat de travail et le leadership du gestionnaire s'amélioreront.

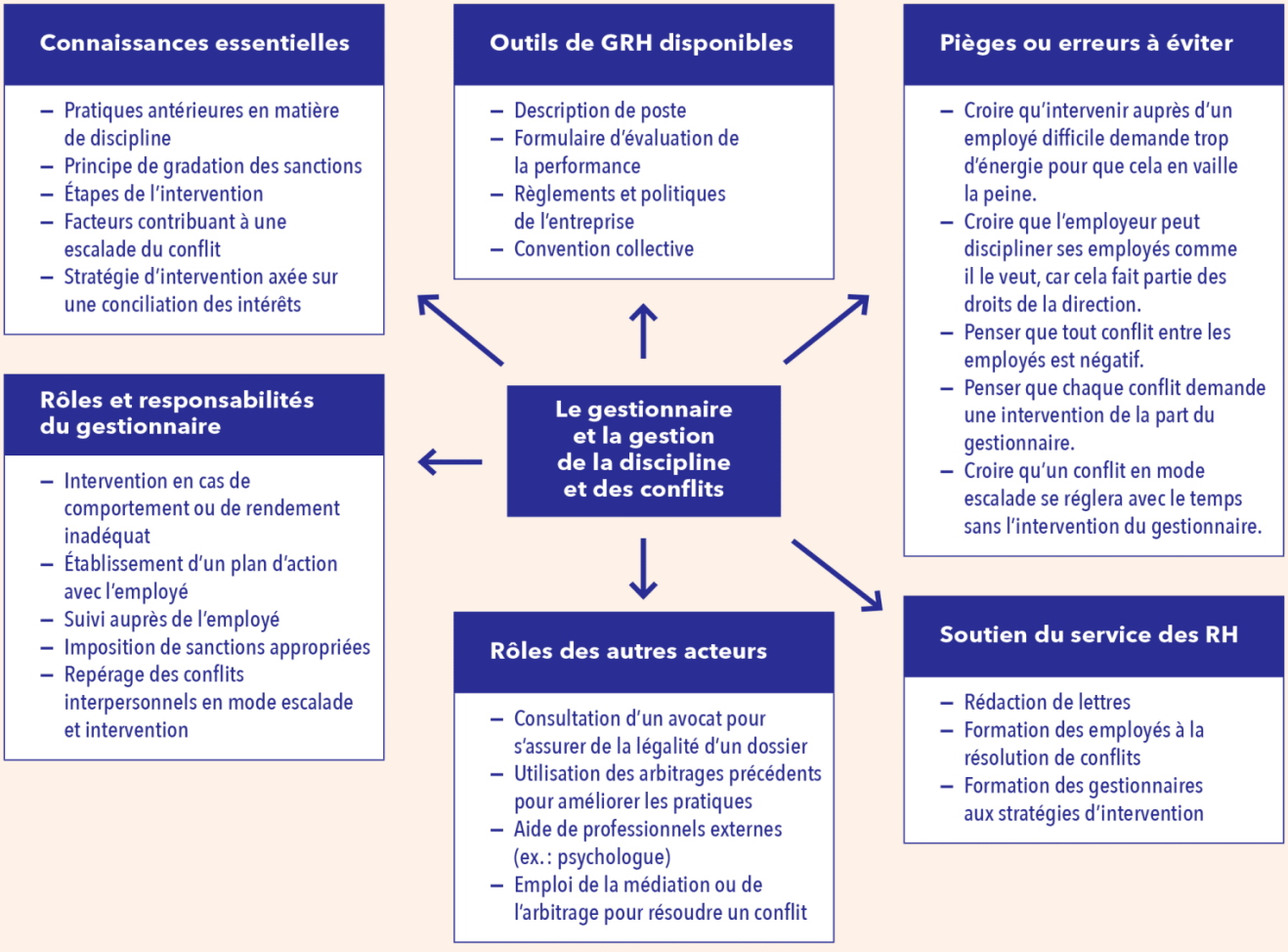
Tableau 9.4 Synthèse des stratégies de redressement d'une dynamique conflictuelle

Symptômes	Facteurs de risque	Stratégies de redressement	Logique d'intervention
Reproches (on ne se mêle pas de ses affaires, on ne fait pas son travail)	– Répartition non optimale des tâches (doublons, tâches orphelines)	– Clarification des tâches et des interactions entre celles-ci	– Savoir qui fait quoi et quelles tâches font partie d'une chaîne d'opérations.
	– Absence de priorités claires et partagées	– Établissement de priorités communes	– Avoir des règles communes pour décider du degré de priorité des tâches.
	– Confusion quant aux liens hiérarchiques	– Détermination des personnes responsables et des liens de subordination	– Connaître les limites de son autorité sur les autres.
Critiques sur la distribution des tâches et des ressources	– Attribution arbitraire des tâches ou des ressources	– Établissement de règles décisionnelles répondant à des critères objectifs	– Pouvoir expliquer la répartition des tâches avec des critères objectifs.
	– Absence de rotation dans l'attribution des tâches ou des ressources	– Prévision d'un mécanisme de rotation – Offre de formation	– Donner à tous la possibilité d'accéder aux tâches à valeur ajoutée et aux ressources.
Contestation du style de leadership du gestionnaire	– Disparité entre les attentes des employés et le style de gestion	– Discussion des attentes et des besoins des employés	– Faire l'appariement entre le mode de gestion et les attentes des employés pour favoriser l'adhésion de ceux-ci au leader.
Manque de collégialité dans les relations	– Incivilité ou harcèlement	– Instauration d'un code de vie	– Garantir l'autorégulation du groupe grâce à une définition précise des comportements inacceptables et des conduites attendues.
	– Peu de collaboration	– Consensus sur le niveau de coopération attendu	– Développer un esprit de corps accompagné d'attentes claires concernant l'entraide.

En un clin d'œil

Il est impossible que votre vie professionnelle en tant que gestionnaire soit dénuée de conflits, peu importe votre talent. Que vous le vouliez ou non, le conflit fait partie de la vie organisationnelle. Il peut prendre plusieurs formes : cas disciplinaire, conflit interpersonnel, conflit de groupe. Pour les organisations, les conflits peuvent avoir des conséquences négatives ou positives, suivant la façon dont on les gère. Le gestionnaire a donc un rôle-clé sur ce plan. En effet, selon les choix qu'il effectuera en matière de stratégie, il contribuera soit à la prévention et au désamorçage des conflits, soit à leur escalade et à la mise en place d'un mauvais climat de travail. On trouvera la synthèse du chapitre à la **figure 9.4**.

Figure 9.4 Le gestionnaire et la gestion de la discipline et des conflits



Êtes-vous prêts ?

1. Quelles sont les balises d'intervention en matière disciplinaire ?

En tant que gestionnaire, vous avez non seulement le droit, mais également le devoir d'agir si le comportement d'un employé porte atteinte à son travail, à celui de ses collègues ou encore à la vie du groupe. Cela ne signifie pas pour autant que vous pouvez intervenir n'importe comment. Vos actions doivent respecter les principes touchant la communication de l'information, la tolérance, la gradation et la proportionnalité des sanctions ainsi que l'équité.

Consultez la section 9.2.

2. Comment définir les situations conflictuelles ?

Bien des termes sont utilisés pour désigner une situation conflictuelle (différend, mésentente, dispute, désaccord, litige, conflit). On définit habituellement un conflit comme un processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, qui s'attribuent l'une à l'autre la responsabilité du conflit, qui éprouvent généralement de vives émotions et dont le comportement nuit à la productivité ou au climat de travail. Sont aussi considérées comme conflictuelles les situations où la performance et le climat de travail sont perturbés soit par un individu qui refuse de se conformer aux normes attendues, soit par une dynamique de groupe.

Consultez la section 9.1.

3. Quelles situations conflictuelles demandent une intervention de la part du gestionnaire ?

Une culture de gestion de conflits efficace encourage les employés à résoudre leurs conflits interpersonnels eux-mêmes, en favorisant le partage de l'information en ce qui concerne leurs intérêts et en recourant à une gestion saine de leurs réactions émotionnelles en vue de trouver un bon compromis (donnant-donnant). S'il est mal géré, le conflit aura tendance à s'intensifier : c'est ce qu'on appelle une escalade de conflit. Ce type de conflit est caractérisé par un nombre croissant de comportements compétitifs, par une simplification cognitive du problème à résoudre et par des blessures émotionnelles qui mettent de l'huile sur le feu. Vous devez être en mesure de reconnaître les conflits qui sont en mode escalade et d'intervenir afin d'aider les parties à trouver une solution.

Consultez les sections 9.3.1 et 9.3.2.

4. Comment agir en tant que tierce partie pour gérer le processus de résolution de conflit entre deux employés ?

Pour désamorcer les conflits qui pourraient surgir entre vos employés, vous pouvez utiliser une démarche comportant trois étapes. Premièrement, vous devez prêter attention aux émotions. Au besoin, vous choisirez le bon moment pour entamer la discussion du problème afin de laisser se dissiper les émotions les plus vives ou de trouver un environnement plus

favorable. Ensuite, vous devez aider les parties à clarifier la situation et à cerner leurs besoins et leurs préoccupations. La troisième étape consiste à aider les employés à analyser plusieurs solutions et à déterminer celles qui répondent le mieux à leurs priorités (tout en respectant les intérêts de l'organisation) afin d'en arriver à un compromis durable. Si les parties sont incapables de régler le conflit, vous devrez peut-être trancher. Au besoin, vous pouvez orienter les parties vers une ressource, par exemple, le service des ressources humaines, ou même vers un consultant externe, qui pourra utiliser d'autres mécanismes de résolution des conflits, tels que la médiation ou l'arbitrage.

Consultez les sections 9.3.3 et 9.3.4

5. Comment désamorcer les conflits en clarifiant les rôles, les tâches et les processus décisionnels ?

Le gestionnaire doit d'abord cibler les tâches et les décisions qui sont associées à l'émergence de conflits. Ensuite, il peut être opportun de demander aux employés d'expliquer leurs préoccupations, ainsi que leurs suggestions se rapportant au problème. Finalement, le gestionnaire doit corriger le flou organisationnel en clarifiant les rôles, les tâches et les processus décisionnels. Ce faisant, il s'assurera d'être juste en respectant la convention collective (s'il y a lieu), les lois et les coutumes. Il doit également s'assurer qu'au final, ce ne sont pas toujours les mêmes qui héritent des tâches désagréables. Le cas échant, il peut envisager de mettre en place des formations pour développer les compétences des employés (qui pourront ensuite avoir accès aux tâches convoitées), ou encore des mécanismes compensatoires visant à atténuer les effets négatifs des tâches désagréables.

Consultez les sections 9.4.1 et 9.4.2.

6. Comment prévenir les conflits en harmonisant les attentes ?

Les attentes sont souvent implicites. Pour les harmoniser, il faut d'abord les exprimer, afin de pouvoir en discuter. Les conflits associés aux attentes déçues portent fréquemment sur le fonctionnement d'un groupe ou sur les comportements des individus. Ils ne sont donc pas nécessairement associés à l'accomplissement des tâches ; le plus souvent, ils sont liés au vivre-ensemble. Une tactique utile dans ce domaine est d'organiser une retraite stratégique pour discuter des attentes et surtout pour s'entendre sur un *modus vivendi*. Parfois, une telle discussion peut mener à l'établissement d'un code de vie.

Consultez la section 9.4.4.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Les raisons qui poussent un employé à avoir un comportement inadéquat sont multiples. Citez-en une qui relève de l'organisation et une qui relève du superviseur.
2. La présence d'un employé difficile au sein d'un groupe peut entraîner plusieurs conséquences négatives. Citez-en deux qui touchent l'employé lui-même, deux qui ont trait au superviseur et deux qui ont des effets sur le groupe de travail.
3. Quels sont les objectifs visés par une intervention disciplinaire auprès d'un employé ?
4. Doit-on intervenir dans tous les conflits interpersonnels entre les employés ? Justifiez votre réponse.
5. Pourquoi un gestionnaire devrait-il privilégier une approche de la résolution de conflit visant la conciliation des intérêts ?
6. Comment un gestionnaire devrait-il aborder la question de l'impartialité du processus d'intervention ?
7. La médiation et l'arbitrage constituent deux autres modes de gestion des conflits. Qu'est-ce qui les différencie et comment faire un choix entre ces deux méthodes ?
8. Les employés d'une organisation se plaignent régulièrement que leurs collègues ne font pas leur travail. Les blâmes et les accusations de paresse sont fréquents. Formulez trois hypothèses pouvant expliquer l'origine de cette dynamique conflictuelle.
9. Le leadership d'un nouveau gestionnaire ne fait pas l'unanimité des employés. Que devrait-on faire pour prévenir les conflits ?
10. Un code de vie a une fonction bien plus que symbolique pour assainir une dynamique de groupe. Quelle est cette fonction ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Exercez-vous !

En tant que consultant en gestion de conflits, vous êtes chargé d'un mandat par Luc Marcotte, président-directeur général de la société de gestion d'immeubles de bureaux Gestior. Il vous explique la situation.

Gestior emploie cinq concierges responsables de l'entretien d'un groupe d'immeubles situé au centre-ville de Montréal. Or, depuis plusieurs années, Luc considère que cette équipe ne lui donne pas pleine satisfaction. La compétence des employés dans les travaux d'entretien n'est pas en cause, mais leur attitude laisse à désirer. Les plaintes de plusieurs locataires suggèrent que les concierges sont indisciplinés, impolis et se permettent de tutoyer tout le monde. Le climat de travail est dysfonctionnel : on assiste à plusieurs accrochages entre les concierges. Certains affirment même qu'il y a une culture d'intimidation dans le milieu.

Le cas de Jocelyn Dupond préoccupe particulièrement Luc. À l'emploi de Gestior depuis plus de 10 ans, Jocelyn est le concierge qui a le plus d'ancienneté, et son ascendant sur ses collègues est indéniable. Il est un peu le leader informel du groupe. Or, Luc a entendu certains locataires qualifier la présence de Jocelyn d'envahissante, voire menaçante, pour le personnel féminin. Il décide donc de le rencontrer pour l'informer que sa familiarité avec les locataires et son comportement envahissant sont intolérables.

Quelques jours après cette rencontre, un vol par effraction de cinq ordinateurs portables est commis chez un locataire, la société Imagine. Au cours de ce vol, la caméra de surveillance a filmé les voleurs, et une enquête policière est ouverte. Jocelyn est soupçonné. Luc vous affirme qu'il l'a reconnu sur la vidéo et soutient que plusieurs locataires, de même que des employés de la société Imagine, sont de cet avis.

Pourtant, selon la détective chargée de l'enquête, le visionnement de la vidéo ne permet pas d'affirmer avec certitude qu'il s'agit bien de Jocelyn Dupond. Elle conclut son rapport de la façon suivante : « Dans ce dossier, aucun élément ne nous permet de relier le suspect au vol. Des témoins ont affirmé qu'ils avaient regardé la vidéo de la caméra de surveillance et qu'ils avaient cru reconnaître M. Dupond, mais ils ne sont pas assez sûrs de la justesse de leur perception pour pouvoir en témoigner devant le tribunal. Le suspect a été interrogé et a nié être impliqué dans le vol. Pour ces raisons, le dossier sera fermé. »

Quelques semaines après cet incident, Luc rencontre Jocelyn et lui annonce son congédiement en lui remettant une lettre dont voici un extrait : « Par la présente, nous vous informons qu'à la suite de la conduite répréhensible dont nous avons fait état il y a quelques semaines nous sommes dans l'obligation de mettre fin à votre lien d'emploi avec la société Gestior. »

Luc vous explique que Jocelyn n'a pas été congédié pour vol ou pour incompétence, mais parce que son comportement était intolérable et que le lien de confiance avec les locataires n'existait plus. Il affirme que Jocelyn Dupond est le leader informel du groupe de concierges et que son comportement encourage ses collègues à l'imiter.

Luc vous confie qu'avec ce congédiement il pensait bien avoir réglé le problème d'indiscipline et d'impolitesse au sein du groupe de concierges. Pourtant, quelques semaines après le départ de Jocelyn, la situation ne s'est pas améliorée. Luc a reçu plusieurs plaintes de locataires des immeubles quant au comportement déplacé de certains concierges. D'autres sont venus lui dire que les concierges passaient trop de temps à bavarder avec les locataires. De plus, les relations entre les concierges ne semblent pas meilleures qu'avant. Certains ne se saluent même plus, et l'un des concierges a demandé à ne plus être jumelé avec une autre personne.

Pour ajouter à son désarroi, Luc vient de recevoir un courrier de la Commission des relations du travail du Québec l'informant que Jocelyn conteste son congédiement. L'homme affirme avoir été congédié sans cause juste et suffisante.

Questions

Luc Marcotte vous demande…

1) de l'aider à évaluer ses chances d'obtenir gain de cause au Tribunal administratif du travail.
   - Quels sont les points forts et les points faibles de sa gestion du dossier de Jocelyn Dupond ?
   - Doit-il chercher une entente à l'amiable avec M. Dupond ou plaider sa cause devant le Tribunal ?
2) de préparer un plan de redressement de la dynamique conflictuelle de l'équipe d'entretien.
   - Quels sont les facteurs de risque présents ?
   - Quelles stratégies seraient utiles pour prévenir les conflits ?

Références

DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., et Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict, *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 11(1), 66-78.

Drolet, M., et Douville, M.-J. (2013). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, p. 29-42; p. 140-141.

Folger, J. P., Poole, M. S., et Stutman, R. K. (2005). *Working Through Conflict : Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*, 5e édition, Boston, Pearson Education.

Goodwin, C., et Griffith, D. B. (2007). *The Conflict Survival Kit : Tools for Resolving Conflict at Work*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Lemelin, M. et Rojot, J. (1999). La gestion des conflits organisationnels et des autres rapports, dans Agence universitaire de la Francophonie, Manuel de gestion, (p. 365-386), Paris : Ellipses/AUF.

Runde, C. E., et Flanagan, T. A. (2010). *Developing Your Conflict Competence : A Hands-On Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams*, San Francisco, Jossey-Bass.

Annexe 9.1

Formulaire de rapport d'incident disciplinaire

RAPPORT INTERNE D'INCIDENT DISCIPLINAIRE	
Nom de l'employé :	Nom du superviseur immédiat :
Lieu :	Service :
Date et heure de l'incident :	Date du rapport :

Résumé des événements, selon les témoins

Consignez tous les détails importants et soyez clair.

Résumé de la version de l'employé

Consultez la convention collective avant de recueillir la version de l'employé en cause.

Liste des témoins

(N.B. : veuillez noter le nom de l'entreprise où travaillent les témoins qui ne sont pas nos employés.)

Nom : Adresse : No de téléphone : Nom de l'employeur : Rencontré le : / / Vu par : ☐ a signé ☐ n'a pas signé	Nom : Adresse : No de téléphone : Nom de l'employeur : Rencontré le : / / Vu par : ☐ a signé ☐ n'a pas signé	Nom : Adresse : No de téléphone : Nom de l'employeur : Rencontré le : / / Vu par : ☐ a signé ☐ n'a pas signé

Personnes dont on n'a pu recueillir le témoignage

Nom : Adresse : No de téléphone : Employeur :	Nom : Adresse : No de téléphone : Employeur :	Nom : Adresse : No de téléphone : Employeur :

Liste des documents annexés au présent rapport

1.	4.
2.	5.
3.	6.

Nom du cadre impliqué dans l'incident :

Nom et fonction de l'auteur de ce rapport :

• Assurez-vous qu'il s'agit de témoins directs. • Ne commentez pas l'incident : tenez-vous-en aux faits. • À déposer au dossier « incident ».

Les versions complètes doivent être annexées au présent rapport.	Date de l'incident : / /

Source : Adapté de Le Corre et Associés (2003). Gestion moderne de la discipline et du congédiement, Cowansville (Québec), Yvon Blais, p. 20-21.

PARTIE 4
Instaurer un climat de travail stimulant

CHAPITRE 10

Assurer l'intégrité physique et psychologique des employés

Denis Chênevert et Mouna Knani

SOMMAIRE

p.278 _ 10.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de santé et sécurité au travail
p.280 _ 10.2 La prévention
p.289 _ 10.3 La gestion des situations
p.291 _ 10.4 Le suivi et la réparation
p.291 _ 10.5 Le harcèlement psychologique au travail

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, vous devrez faire face à de nombreux défis qui relèvent de la santé et de la sécurité au travail. Ce chapitre a pour but de vous aider à répondre aux questions suivantes :

1. Pourquoi est-il important pour le gestionnaire de veiller à l'intégrité physique et psychologique des salariés de l'entreprise ?
2. Que faire pour inciter les travailleurs à porter leur équipement de protection individuelle de manière adéquate ?
3. Quelle est la meilleure façon de prévenir les accidents ?
4. Quel rôle le gestionnaire joue-t-il au cours d'une enquête relative à un accident ?
5. Quelles sont les principales sources de stress ?
6. Quel est le rôle du gestionnaire en matière de harcèlement psychologique ?

Mise en situation -

Rupak est directeur de la production chez Bulles en bouteille, une petite entreprise de fabrication et de commercialisation de boissons gazeuses située dans la région de Québec. À ce titre, c'est à lui qu'il revient de veiller à la sécurité des salariés. Or, aujourd'hui un accident est survenu à l'usine et Rupak, attristé, cherche à comprendre comment cet événement a pu se produire. Qu'a-t-il bien pu arriver à Michel, qui a été embauché il y a quelques semaines à peine ?

Lors de son arrivée à l'usine, Michel s'était vu attribuer un poste de travail dans lequel il devait surveiller les bouteilles vides circulant sur un convoyeur et retirer celles qui étaient abîmées ou souillées ; à 30 centimètres au-dessus de sa tête passait un autre convoyeur transportant des caisses de bouteilles. En somme, il s'agissait d'un travail simple, routinier et qui n'exigeait pas de formation particulière. Lorsqu'il avait donné à Michel des explications sur ses tâches, Rupak avait indiqué qu'il devait porter un équipement de protection individuelle, comprenant des lunettes, des protecteurs auditifs, des gants et des chaussures de sécurité.

Au bout de quelques semaines, Michel trouve son travail plutôt ennuyeux et il cherche des moyens de passer le temps. Il se montre de plus en plus distrait et il ne prête plus guère attention à son cadre de travail, des centaines de milliers de bouteilles passant tous les jours devant ses yeux. Depuis quelque temps, Michel enlève sporadiquement ses lunettes de protection, comme le font certains de ses compagnons de travail, car la chaleur accablante qui règne dans l'usine les rend inconfortables.

Vers la fin de la journée, un incident banal se produit. Plusieurs bouteilles ayant chuté en aval, les autres bouteilles n'avancent plus ; très vite, elles s'accumulent et s'entassent sur le convoyeur. Michel, qui n'a pas encore eu à résoudre ce type de problème, tente de les dégager, mais la pression exercée par l'ensemble des bouteilles rend l'exercice difficile ; c'est alors que l'une des bouteilles lui éclate au visage. Affolé par la douleur qu'il ressent à l'œil, l'ouvrier recule vivement et trébuche sur son tabouret de travail. Pour éviter de tomber, il agrippe par réflexe le convoyeur qui passe juste au-dessus de sa tête. Le bout de son gant s'engage dans la courroie du convoyeur. Il n'a pas le temps de le retirer ; il sent une terrible douleur à la main droite et une force immense le tire vers le haut. Un épouvantable cri de douleur retentit dans l'usine et tout le monde se retourne vers lui.

Pris de panique, certains ouvriers sont paralysés et incapables de lui porter secours ; d'autres cherchent désespérément l'interrupteur servant à immobiliser le convoyeur. La moitié de son bras est maintenant coincée dans le convoyeur et un des opérateurs travaillant à proximité soutient le corps de Michel afin d'éviter que son bras ne soit arraché. Au même moment, un conducteur de chariot élévateur passe près de la scène et, sans hésiter, grimpe sur son chariot et atteint l'interrupteur placé à côté du convoyeur, à environ trois mètres du sol. Une fois le convoyeur immobilisé, tous les ouvriers s'attroupent près du lieu de l'accident. Michel est inconscient ; avec l'aide des mécaniciens, on réussit à défaire la courroie du convoyeur et à retirer son bras. Pendant ce temps, trois opérateurs le soutiennent afin d'éviter que le poids de son corps n'en provoque la dislocation. Néanmoins, le blessé est en piteux état et certains des travailleurs qui ont assisté à la scène sont horrifiés à la vue du membre écrasé.

Malheureusement, l'histoire de Michel reflète une situation encore trop fréquente au Québec. En effet, selon les statistiques de la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail : voir **chapitre 2** pour plus de détails), en 2017, 62 travailleurs sont décédés lors d'un **accident du travail** et 168 cas de décès sont liés à des **maladies professionnelles**, soit une augmentation de 31 cas comparativement à 2016. Selon la même source, 96 135 **lésions professionnelles** ont été répertoriées en 2017, soit 86 223 cas d'accidents non mortels, ce qui représente 236 accidents par jour, et 9912 victimes d'une maladie professionnelle, ce qui représente une hausse de 5721 cas par rapport à 2016. Cette réalité est au centre des enjeux économiques, sociaux, moraux et personnels propres à la santé et à la sécurité du travail (SST) et constitue une préoccupation stratégique de premier plan pour les organisations. Comme les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le succès des entreprises, la détermination des risques et la prévention en matière de santé et de sécurité ne doivent pas être considérées comme des coûts, mais plutôt comme des investissements et des avantages concurrentiels. Pour cette raison, les employeurs ont le devoir d'assurer l'intégrité physique et psychologique des salariés, notamment en respectant un certain nombre de textes législatifs, tels que la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), qui sont sous la gouverne de la CNESST. Il leur faut également observer les dispositions de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) relatives au **harcèlement psychologique**.

Dans cet ordre d'idées, la mise en situation expose une réalité présente dans les entreprises où l'on trouve de l'équipement, de la machinerie, des appareils ou des produits comportant un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs. Pour définir les risques, l'entreprise doit faire une analyse des tâches en s'appuyant sur ce qu'on appelle l'ITEM : **I**ndividu (formation, supervision, respect des règles, expérience), **T**âches (procédures, travail, fréquence), **E**nvironnement (état des lieux, température, humidité, contaminants), **M**atériel (outils, équipements, véhicules).

L'entreprise peut aussi déterminer les risques selon leurs types, qui sont au nombre de six :

- Les risques chimiques (action mécanique, évaporation, combustion, décomposition, réaction chimique)
- Les risques biologiques (virus, bactéries, parasites ou champignons pouvant avoir un effet néfaste sur la santé)
- Les risques physiques (bruit, vibrations, électricité, température, pression)
- Les risques ergonomiques (tâches répétitives, effort excessif, postures inconfortables ou statiques)
- Les risques psychosociaux (facteurs liés à la nature ou à l'organisation du travail tels que le harcèlement psychologique, la violence au travail, l'ambiguïté des rôles, le manque de soutien social, la surcharge de travail, la complexité des tâches, la formation inadéquate de l'employé)
- Les risques liés à la sécurité (pièces mobiles des machines et de l'équipement, manipulation d'outils et d'équipement, travail en hauteur ou en espace clos, véhicules, projection de matériaux, résistance mécanique inadéquate, incendies)

Les gestionnaires se heurtent tous un jour ou l'autre à des enjeux associés à la santé et à la sécurité du travail (SST). Dans le cadre de vos responsabilités professionnelles, qu'elles soient liées à la gestion des opérations et de la production, au marketing ou à toute autre fonction de l'entreprise, vous devrez avoir une bonne connaissance des principaux défis de la SST.

Ce chapitre traite donc des rôles et des responsabilités des gestionnaires en matière de santé et sécurité au travail (SST), d'accidents du travail, de maladies professionnelles et de harcèlement psychologique.

Accident du travail
Événement imprévu et soudain, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle (LATMP, art. 2).

Maladie professionnelle
Maladie contractée au cours des activités professionnelles, qui est caractéristique d'un certain type de tâches ou liée directement aux risques particuliers d'un travail.

Lésion professionnelle
Blessure ou maladie professionnelle qui survient à l'occasion d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, incluant La rechute, la récidive ou l'aggravation (RRA).

Harcèlement psychologique
Conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (LNT, art. 81.18).

10.1 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de santé et sécurité au travail

De façon générale, la SST relève du service des ressources humaines, au sein duquel on trouvera parfois un spécialiste de la question ; à défaut, on fera appel à un consultant. Toutefois, quel que soit le contexte, la haute direction de l'organisation et les gestionnaires sont souvent appelés à appliquer et à faire respecter les lois portant sur la SST et sur le harcèlement psychologique.

De plus, si vous êtes lié de près à la gestion des opérations et de la production de votre entreprise, vous aurez à évaluer les risques d'accident inhérents aux postes de travail dont vous avez la responsabilité, à participer à la mise en place d'un programme de prévention des accidents et à effectuer des enquêtes d'accidents. Prenez conscience que la loi vous oblige à avoir sur les lieux de travail au moins un secouriste par groupe de 50 employés ; c'est la norme minimale en ce qui concerne les premiers secours et les premiers soins.

Si vos fonctions et vos responsabilités en tant que futur gestionnaire ne sont pas liées aux opérations de production et si les risques d'accident ou de maladie dans votre milieu de travail sont pratiquement nuls, vous devrez néanmoins veiller à l'intégrité psychologique des salariés dont vous avez la responsabilité, notamment en ce qui a trait à l'**épuisement professionnel**, l'un des plus grands fléaux du 21e siècle.

Épuisement professionnel
État se caractérisant par un sentiment de fatigue intense, la personne touchée ayant l'impression de perdre la maîtrise de son travail et d'être incapable d'obtenir des résultats concrets dans le domaine professionnel. Souvent, l'épuisement professionnel (connu sous le vocable *burnout*) est défini selon trois composantes, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (cynisme) et la perte de l'accomplissement personnel.

Les rôles et les responsabilités du gestionnaire sont nombreux en matière de SST. Toutefois, il n'est pas le seul à assumer des responsabilités à cet égard, car, comme l'illustre le **tableau 10.1**, plusieurs acteurs organisationnels doivent également le faire.

Outre les responsabilités qui relèvent des employés, certains droits leur sont consentis par la LSST, dont ceux de refus et de retrait préventif.

Le droit de refuser d'effectuer un travail

Un employé peut refuser d'effectuer un travail qui présenterait un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique, ou encore pour celles d'une autre personne. Dans un tel cas, il doit en informer immédiatement son superviseur ou un autre représentant de l'employeur. Dès qu'il a satisfait à cette obligation, il peut exercer légalement son droit de refus. La situation est différente si le refus met en danger une autre personne ou si le risque est normal et fait partie intégrante du travail. Par exemple, un pompier ne peut refuser de lutter contre un incendie en vertu de son droit de refus, car le risque est inhérent à son travail.

Vous ne pouvez pas congédier un employé parce qu'il a exercé son droit de refus et vous devez lui verser sa pleine rémunération sans lui imposer de sanction. Le gestionnaire peut demander à un autre travailleur de remplacer celui qui a exercé son droit de refus s'il juge, comme les autres représentants de l'employeur ou de l'employé, qu'il n'y a pas pour lui de véritable risque. Il faut toutefois informer le remplaçant que le droit de refus a été appliqué pour ce travail et lui en expliquer les motifs. Par ailleurs, l'employé qui exerce son droit de refus n'est pas pour autant en congé ; il doit demeurer au travail et peut être affecté temporairement à d'autres tâches qu'il est en mesure d'accomplir.

Le droit de retrait préventif

Un travailleur peut demander d'être retiré de son poste de travail s'il fournit à l'employeur un certificat attestant, par exemple, que son exposition à un contaminant présente un risque pour sa santé ; il peut demander à l'employeur d'être affecté à des tâches qui ne comportent pas cette exposition et qu'il est en mesure d'accomplir. Si, en tant que gestionnaire, vous ne réussissez pas à assigner d'autres tâches à l'employé, celui-ci peut s'abstenir de travailler tant et aussi longtemps qu'il n'aura pas été réaffecté, ou si son état de santé ne lui permet pas de réintégrer le poste qu'il occupe habituellement. Quoi qu'il en soit, il doit toucher sa rémunération. Vous devez octroyer les mêmes droits à la travailleuse enceinte ou qui allaite lorsque son travail comporte des conditions dangereuses pour elle ou pour l'enfant à naître ou qu'elle allaite.

Tableau 10.1 Les responsabilités en matière de SST

Acteurs	Responsabilités
Gestionnaire du poste	– Fournir gratuitement l'équipement de protection individuelle (EPI) aux salariés. – Informer les salariés des risques inhérents à leur travail et leur fournir une formation adéquate sur ce plan. – Assurer la sécurité et la salubrité des lieux de travail. – S'assurer que l'organisation du travail et les techniques de travail utilisées sont sécuritaires. – Établir un programme de prévention si l'entreprise est visée par l'annexe 1 du règlement 13.1 de la LSST. – Effectuer l'enquête d'accident ou y participer. – Avoir une bonne connaissance des droits et des obligations des travailleurs. – Prévenir le **stress au travail** et l'épuisement professionnel. – S'efforcer de bannir le harcèlement psychologique dans le milieu de travail. – Veiller à ce que la personne accidentée qui est sous sa responsabilité reçoive les premiers soins sans délai et à ce qu'elle consulte le médecin de son choix. – Aviser la CNESST si l'accident a causé des blessures graves. – Inscrire dans un registre les accidents qui ont nécessité des soins, mais qui n'ont pas entraîné d'absence de plus d'un jour. – S'assurer que la personne accidentée a touché son plein salaire, comme si elle avait travaillé.
Salarié	– Porter ses équipements de protection individuelle (EPI). – Prendre connaissance du programme de prévention qui s'applique à son cas. – Prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique. – Éviter de mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci. – Se soumettre aux examens de santé exigés pour l'application de la loi et des règlements. – Participer à la définition et à l'élimination des risques d'accident et de maladie professionnelle sur le lieu de travail. – Collaborer avec le comité de santé et sécurité, et, le cas échéant, avec le comité de chantier, ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la LSST et de ses règlements.
Sauveteur secouriste du travail*	– Porter les premiers secours aux victimes d'un accident ou d'un malaise. – Maîtriser la conduite et les gestes visant à sécuriser la personne, en attendant l'arrivée des secours spécialisés.
Service des ressources humaines (en collaboration avec le gestionnaire)	– Concevoir des programmes de santé et sécurité. – Développer des programmes de prévention. – Mettre sur pied des programmes de formation. – Organiser des campagnes de sensibilisation. – Siéger sur les comités de santé et sécurité. – Participer aux enquêtes d'accidents.
Syndicat	– Siéger au sein du comité de santé et sécurité du travail. – Intégrer la prévention dans les négociations.
Comité de santé et sécurité*	– Conseiller l'organisation. – Soutenir l'organisation dans la réalisation de certaines activités. – Faire la promotion de politiques et de programmes. – Évaluer et contrôler les activités prévues ; en faire le suivi.
Consultant ou ressource externe	– Participer aux enquêtes d'accidents. – Diagnostiquer la santé globale des employés.
Direction de l'entreprise	– Encourager et diffuser une culture de santé et sécurité.

* Lorsque requis par la loi.

Stress au travail
« Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face » (Leka, 2004, p.3).

Vous vous efforcerez d'assumer vos responsabilités en tant que gestionnaire et de respecter les droits de vos employés, tout en leur offrant un environnement de travail sain afin de mettre à contribution leur plein potentiel. Reprenons, dans la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante, l'exemple de Rupak et de Michel exposé dans la mise en situation du début du chapitre.

Au cœur de l'action

Alors que Rupak est en train d'analyser les événements qui ont conduit au grave accident de Michel, Chantale, qui dirige l'usine, frappe à sa porte. Elle désire lui parler de ce qui vient de se passer.

- Bonjour, Rupak. Quel terrible accident ! Dis-moi, comment cela s'est-il produit ?
- Il semble qu'il y a eu un blocage sur le convoyeur. Michel a tenté de retirer les bouteilles qui formaient un obstacle et, la minute d'après, il avait la main prise dans l'autre convoyeur, celui qui passe au-dessus de sa tête.
- Je vois. Mais comment expliquer qu'il ait eu une blessure à l'œil, qu'il se soit trouvé sous ce convoyeur et qu'il ait fallu l'intervention de Jacques, le conducteur du chariot élévateur, pour arrêter le convoyeur ?
- Il ne devait sûrement pas porter ses lunettes de sécurité au moment de l'incident, car elles ne sont pas cassées. En ce qui a trait au convoyeur, le poste de travail a toujours été situé à cet endroit, car c'est de là qu'on peut le mieux observer le passage des bouteilles.
- Tu comprends la gravité de la situation, je n'en doute pas. Je m'attends à ce que tu reconstitues le déroulement des événements et à ce que tu proposes des solutions afin qu'un accident de ce genre ne se reproduise pas.

Cette rubrique fait ressortir les erreurs qui sont à l'origine de l'accident et permet d'en désigner les responsables.

- Michel ne portait pas ses lunettes de sécurité et il n'était pas informé des risques inhérents à son milieu de travail.
- Rupak n'a pas veillé à ce que ses employés portent leur équipement de protection et il ne s'est pas assuré que l'organisation du travail et les techniques utilisées étaient sécuritaires.
- Rupak ne semble pas non plus avoir mis l'accent sur la **prévention des accidents**.
- L'entreprise n'a pas instauré de programme de formation en SST à l'intention des nouveaux employés ni de programme de sensibilisation aux risques.

De façon générale, les gestionnaires doivent assumer trois grandes responsabilités en matière de santé et sécurité au travail, dont nous traiterons dans les prochaines sections :

- La prévention
- La gestion des situations
- Le suivi et la réparation

10.2 La prévention

Comme l'indique l'adage : « Vaut mieux prévenir que guérir ! » La prévention est sans contredit l'étape la plus importante en matière de SST. Les moyens dont on se sert doivent être intégrés au fonctionnement de l'entreprise et faire partie de la culture et des valeurs organisationnelles. La meilleure façon de prévenir les accidents est d'éliminer à la source tout ce qui peut nuire à la santé et à la sécurité des salariés. La prévention consiste à éviter l'apparition des situations à risque en réduisant ou en éliminant les facteurs de risque dans le milieu de travail. Il s'agit d'intervenir à la source (boucher un trou, réparer une machine défectueuse, revoir la charge de travail) avant même que le danger se manifeste ou que la situation se dégrade. Il est important de noter que les gestionnaires doivent assumer ces responsabilités tant sur le plan des risques physiques que sur celui des risques psychosociaux.

10.2.1 Les risques physiques

Si on transpose les questions de prévention au cas de Michel dans la mise en situation de départ, on constate que, manifestement, peu d'efforts avaient été déployés en matière de prévention chez Bulles en bouteille. En effet, on aurait facilement pu réaménager le poste de travail afin d'éviter que Michel, l'ouvrier accidenté, se trouve sous un convoyeur. Et

même si cela avait été impossible, il aurait été aisé d'installer un dispositif de sécurité sous le convoyeur afin d'éliminer tout risque d'accident semblable à celui subi par Michel. On aurait également pu déplacer le mécanisme qui commande le convoyeur de manière à être capable de l'arrêter rapidement, mesure dont une bonne analyse des risques et des moyens de prévention aurait montré la pertinence.

- En matière de prévention des risques physiques, quatre éléments doivent être considérés :
- La sécurité et la salubrité des lieux de travail
- L'organisation du travail et les techniques utilisées
- L'information et la formation
- L'équipement de protection individuelle

La sécurité et la salubrité des lieux de travail

Il revient à l'employeur d'utiliser tous les moyens possibles pour assurer la sécurité et la salubrité des lieux de travail ; comme vous le représentez, vous serez appelé à prendre les mesures raisonnables pour que cet objectif soit atteint. Il faudra également vous assurer que les lieux sont salubres et qu'il y a des installations sanitaires, de l'eau potable ainsi qu'un éclairage, une aération et un chauffage adéquats. L'analyse du milieu de travail porte sur les éléments appartenant à l'environnement physique du travail (la qualité de l'air, le bruit, les vibrations, la température, l'éclairage, le taux d'humidité, la présence de contaminants), sur les modalités d'exécution du travail (la cadence, le rythme, la séquence des gestes, les postures à adopter, les efforts physiques et mentaux, les outils et le matériel utilisés) ainsi que sur l'aménagement du poste (la disposition des éléments, leur accessibilité).

Reprenons la mise en situation du début et tentons de déceler les lacunes concernant l'aménagement des lieux. On remarque d'entrée de jeu que le convoyeur situé au-dessus de la tête de Michel n'est pas sécuritaire et que l'interrupteur servant à l'immobiliser est placé à trois mètres du sol, donc hors de portée. Dans ce cas, l'employeur a manqué à l'obligation de déterminer, de réduire ou d'éliminer les risques pouvant menacer la santé et la sécurité des salariés (prévention primaire).

L'organisation du travail et les techniques utilisées

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* exige que l'employeur veille à ce que l'organisation du travail et l'ensemble des techniques utilisées par les salariés soient sécuritaires et ne portent pas atteinte à leur santé ; il doit également vérifier si les salariés qu'il engage ont atteint l'âge réglementaire pour effectuer le travail demandé. Il ne faut donc pas se contenter d'analyser les tâches poste par poste, mais plutôt bien comprendre les rapports entre les différents postes et savoir quels sont les risques ainsi engendrés en matière de SST. Par exemple, des tâches trop routinières et l'absence de rotation des postes sont susceptibles d'entraîner une perte de concentration, laquelle peut, dans certains contextes, accroître les risques d'accident. Souvenons-nous de Michel qui, ayant effectué durant quelques semaines des tâches très routinières, finit par être de plus en plus distrait, d'où son manque d'attention à l'égard des risques inhérents à son milieu de travail. De même, de mauvaises postures de travail s'ajoutant à des gestes répétitifs, ou encore de lourdes charges mal manipulées, peuvent donner lieu à de graves problèmes relevant de l'**ergonomie**.

Ergonomie
Discipline scientifique analysant les rapports entre les êtres humains et leur environnement de travail dans le but d'améliorer le bien-être des travailleurs et l'efficacité globale des systèmes.

L'information et la formation

Le gestionnaire doit également informer tous les salariés dont il a la responsabilité des risques liés à leur travail. Vous devez leur donner une formation et assurer une supervision adéquate afin qu'ils acquièrent les savoir-faire de même que les connaissances nécessaires pour accomplir leur travail en toute sécurité. Une bonne analyse du milieu de travail s'impose ; on répertorie les caractéristiques des postes et on tente d'éliminer les contaminants sur le lieu de travail et l'utilisation de matières dangereuses susceptibles de porter atteinte à la santé et à la sécurité des salariés. L'employeur, par l'entremise de ses représentants, doit également communiquer aux salariés, à leurs représentants (comité de santé et sécurité, syndicat), au directeur de la santé publique ainsi qu'à la CNESST la liste des contaminants et des matières dangereuses présents dans le milieu de travail.

Quant aux moyens utilisés pour transmettre l'information, ils sont nombreux et variés. Quelques-uns sont toutefois considérés comme peu dynamiques, et leur efficacité varie grandement suivant l'usage qu'on en fait. Selon Pérusse (2014), il ne suffit pas d'illustrer une situation dangereuse ; il faut aussi exposer les mesures et les comportements à adopter pour se protéger. Si on se réfère à la mise en situation présentée antérieurement, il y a lieu de se poser des questions sur les efforts de communication déployés par Rupak, le responsable de la production. Y a-t-il sur les lieux de travail des affiches indiquant les risques que courent les personnes ne portant pas leurs lunettes de sécurité ? Donne-t-on des exemples de ce qui est arrivé aux travailleurs qui n'ont pas respecté les consignes de sécurité ?

Ces stratégies de communication finissent néanmoins par perdre de leur efficacité, de sorte qu'on doit les modifier et les mettre à jour régulièrement. Par conséquent, en tant que gestionnaire, il vous faut élaborer une bonne stratégie de communication, intégrée et cohérente. Ne vous limitez pas aux affiches et aux autres procédés de ce type ; faites appel à d'autres moyens, notamment à des messages dynamiques émanant de la direction et des divers gestionnaires qui s'intéressent tout particulièrement à la question. Planifier des rencontres de groupe et individuelles orientées vers la sécurité et parler directement avec les ouvriers sur des questions ayant trait à la production, tout cela fait partie des responsabilités des bons gestionnaires, qui accordent une grande importance à la santé et à la sécurité des membres de leur équipe. Voyons, dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous, comment de tels principes peuvent être appliqués.

Au cœur de l'action

L'entreprise Bridor, de Montréal, qui fabrique des produits de boulangerie sous la marque Au Pain Doré, a obtenu le score de 649 jours sans accident du travail. Au sein de cette organisation, la prévention des accidents du travail est un vrai mode de vie. L'entreprise a adopté plusieurs mesures de prévention, telles que l'installation de mousse de protection, de bandes antidérapantes et de sangles pour le travail en hauteur, la formation spécifique des employés, la publication annuelle d'un dossier de sécurité dans le journal interne, la projection de vidéos sur l'importance de la prévention, etc. L'usine compte aussi deux fois plus de secouristes que ne l'impose la loi.

Une autre entreprise qui se démarque dans la prévention est l'usine de Montréal-Est de la société Xstrata Copper – Affinerie CCR, qui œuvre dans le secteur de l'industrie lourde. Celle-ci compte parmi les entreprises championnes de la prévention en matière de lésions professionnelles. Grâce au programme PASS (*Positive Attitude Safety System*) mis en place en 2008, chaque quart de travail débute par une réunion de cinq à dix minutes sur les enjeux et l'importance de la sécurité, ce qui représente plus de 10 500 rencontres par an. Environ 800 interventions sont réalisées chaque mois. La prévention passe aussi par le journal interne de l'usine, les capsules vidéo, l'implantation d'un système de récompenses (chèques-cadeaux) et les réunions. Cela explique pourquoi 2011 a été une année sans accident du travail dans cette entreprise, où les risques de lésions sont pourtant très élevés (Dubertrand, 2011).

Mentionnons également la formation qu'on offre au travailleur nouvellement engagé ou à celui qui est affecté à un nouveau poste. Ainsi, si on reprend la mise en situation de départ, quelle formation Michel a-t-il reçue lors de son arrivée à Bulles en bouteille ? L'a-t-on renseigné sur les risques inhérents aux tâches qu'on lui confiait ? On remarque que, dès son arrivée à l'usine, Michel a été affecté à un poste où il devait surveiller les bouteilles vides circulant sur un convoyeur. Parce que ce travail est simple et n'exige pas de compétence particulière, aucune formation sur les risques associés à sa tâche ne lui a été donnée. On s'est contenté de lui fournir un équipement de protection individuelle sans lui expliquer pourquoi il était nécessaire de le porter.

L'équipement de protection individuelle (EPI)

L'employeur doit fournir gratuitement aux salariés tous les moyens et tout l'équipement de protection individuelle ou collective nécessaires à l'accomplissement sécuritaire de leur travail. L'EPI comprend notamment les chaussures de protection, les appareils respiratoires,

les casques de sécurité, les lunettes de sécurité, les ceintures et les harnais de sécurité, les protecteurs auditifs, les gants et les vêtements préservant par exemple ceux qui les portent des effets nocifs des produits chimiques.

Comme gestionnaire, vous devez vous assurer que les salariés en font bon usage et qu'ils les utilisent en tout temps. L'employeur se doit également de fournir du matériel sécuritaire et d'en assurer le bon fonctionnement. Bien des facteurs peuvent influer sur le port de l'équipement de protection. Pérusse (2014) en énumère quatre, qui sont détaillés dans le **tableau 10.2** :

- Être conscient du danger.
- Prendre la responsabilité de se protéger.
- Connaître les moyens préventifs.
- Décider de porter l'équipement de protection.

Tableau 10.2 Les facteurs influençant le port de l'équipement de protection

Être conscient du danger	S'il ne reconnaît pas le danger inhérent à son travail ou s'il ne considère pas que celui-ci constitue un risque réel, le salarié ne portera pas l'équipement de protection recommandé. En tant que gestionnaire, il vous incombe d'amener l'employé à prendre conscience du fait que le risque est réel et qu'il constitue un danger sérieux.
Prendre la responsabilité de se protéger	Lorsqu'ils ont le sentiment que c'est à l'employeur qu'il revient d'éliminer les risques et de régler les problèmes, les salariés ont tendance à négliger de porter leur équipement de protection. Toutefois, s'ils pensent qu'il leur incombe d'assurer leur propre sécurité, ils ont tendance à porter davantage leur équipement. Il importe donc que les employés se sentent responsables de leur propre sécurité.
Connaître les moyens préventifs	En tant que gestionnaire, le seul fait de donner un équipement de protection à un salarié ne garantit pas que celui-ci l'utilise correctement. Par conséquent, il faut lui dire comment porter l'équipement en question et comment l'employer.
Décider de porter l'équipement de protection	Plusieurs facteurs peuvent influer sur la décision que prennent les travailleurs de porter ou non les protecteurs. Les compagnons de travail peuvent jouer un grand rôle dans ce choix. Lorsque les collègues plus expérimentés ne portent pas l'équipement recommandé, il est plus difficile pour le nouveau venu d'aller à l'encontre de la norme sociale, car la pression exercée par le milieu est souvent plus forte que le désir de se protéger.

Source : Pérusse (2014)

Dans la mise en situation que nous vous avons présentée en début de chapitre, Michel a été blessé à l'œil, car il n'attachait pas suffisamment d'importance au port des lunettes de sécurité. Sans doute ne connaissait-il pas les conséquences d'une négligence de ce genre. Il y a donc lieu de se poser des questions sur les raisons pour lesquelles il ne portait pas ses lunettes de sécurité. Selon l'information disponible, Michel les trouvait inconfortables à cause de la chaleur accablante qui régnait dans l'usine. Le type de lunettes qu'on lui a donné convenait-il à son travail ? Cet accident pourrait donner lieu à bien des interrogations concernant les conditions de travail dans l'usine.

Afin de favoriser le port en permanence de l'équipement de protection individuelle, le gestionnaire doit sensibiliser les ouvriers à cette question et en parler avec eux, car ceux-ci ont souvent tendance à négliger le port de l'équipement pour des raisons tenant à l'apparence et au confort. Le suivi et le contrôle relèvent de votre responsabilité en tant que gestionnaire. En effet, vous devez veiller à ce que l'équipement de protection individuelle soit utilisé correctement. N'hésitez pas à recourir au renforcement positif ; mieux vaut féliciter les usagers plutôt que de pénaliser les contrevenants, même s'il est parfois nécessaire d'appliquer des mesures disciplinaires. Dans le cas de Michel, peut-on affirmer que son superviseur, en l'occurrence Rupak, a exercé un contrôle adéquat ? S'est-il assuré que les salariés dont il est responsable portaient l'équipement de sécurité ? Enfin, il faut savoir que le fait de fournir l'EPI ne constitue pas une mesure suffisante : le gestionnaire a aussi l'obligation d'informer adéquatement les travailleurs des risques liés à leur travail.

10.2.2 Les risques psychosociaux

Les problèmes liés au stress ne sont plus des cas isolés : ils constituent un défi de taille pour la gestion des ressources humaines dans la plupart des pays industrialisés. Les changements économiques et technologiques engendrés par la mondialisation des marchés ont bouleversé les façons de faire dans les entreprises en accentuant la pression en vue d'une plus grande productivité. Afin d'accroître leur profitabilité et de rester compétitives devant les économies en voie de développement, de nombreuses entreprises occidentales ont tenté de réduire leurs coûts de main-d'œuvre en rationalisant leurs effectifs, en réduisant la sécurité d'emploi et en accroissant la précarité. Ces décisions ont intensifié les exigences en matière de productivité et fragilisé le lien d'emploi, ce qui a aggravé l'insécurité et le stress. Les caractéristiques individuelles d'ordre sociodémographique et personnel, telles que l'âge, le sexe et la personnalité, peuvent également influer sur la façon dont on réagit au stress. En outre, certains événements de la vie, tels que le décès d'un être cher, le divorce, ou les problèmes d'ordre familial ou financier, peuvent également avoir des répercussions sur l'équilibre psychologique. Enfin, le travail peut constituer en lui-même une source importante de stress, et il s'agit du facteur sur lequel le gestionnaire peut le plus facilement agir. En effet, lorsqu'il est question de santé psychologique au travail, les chiffres sont alarmants. Tant en Europe qu'aux États-Unis et au Canada, des millions de travailleurs sont touchés, ce qui représente des pertes de plusieurs milliards de dollars. La rubrique Au cœur de l'action qui suit dresse un portrait de la situation prévalant au Canada sur ce plan.

Au cœur de l'action

Au Canada, 70 % des employés se préoccupent de la santé psychologique à leur travail (Commission de la santé mentale du Canada, 2016). Selon les dernières statistiques, d'ici 2020, la dépression en raison du stress au travail se classera au deuxième rang des causes d'invalidité, juste derrière les maladies cardiaques (Institut universitaire en santé mentale de Montréal, 2018). Dans le même ordre d'idées, l'invalidité liée à des maladies mentales coûte 16 milliards de dollars annuellement aux entreprises canadiennes, soit 14 % de leurs profits nets. Il s'agit de la catégorie de coûts qui grimpe le plus rapidement au Canada (Institut national de santé publique du Québec, 2016). Les recherches de Chrysalis Performance Inc. montrent pour leur part que le stress en entreprise représente 19 % des coûts associés à l'absentéisme, 55 % des coûts des PAE (programmes d'aide aux employés) et 60 % des coûts liés aux accidents du travail (Institut universitaire en santé mentale de Montréal, 2018).

Au sein des organisations, personne n'est à l'abri. Quel que soit le secteur d'activité, le gestionnaire doit se montrer vigilant, tant pour lui-même que pour ses collaborateurs, car le stress au travail et l'épuisement professionnel ont un caractère insidieux. Le gestionnaire doit tenir compte des facteurs de prévention suivants :

- L'environnement de travail
- L'organisation du travail et la nature des tâches
- La dynamique relationnelle
- Les habitudes de vie

L'environnement de travail

Outre les risques d'accident, un environnement de travail malsain a souvent des conséquences sur la santé psychologique, en raison notamment du bruit, de la pollution, de la chaleur ou de l'humidité. La personne peut alors présenter des symptômes de stress. La mauvaise conception des lieux ou du poste de travail peut également constituer une source de stress. Un éclairage déficient ou un travail continu devant un écran cathodique occasionnent fréquemment une fatigue considérable. Il faut donc analyser les postes de travail afin d'éliminer ces inconvénients et d'accroître la qualité de vie au travail ainsi que la santé

mentale des salariés. Même s'il existe certaines lacunes en ce qui concerne l'environnement physique et technique, les problèmes de stress semblent à l'heure actuelle davantage liés à l'organisation du travail et aux tâches proprement dites.

L'organisation du travail et la nature des tâches

En matière de stress et d'épuisement professionnel, la détermination des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail et aux tâches constitue un mécanisme de prévention important. Regardons la rubrique Au cœur de l'action suivante.

Au cœur de l'action

Il est 6 h du matin. Le réveil sonne et Marie-Ève, secrétaire de direction dans une grande entreprise, se lève même si la nuit n'a pas été très bonne. Depuis quelque temps, elle ressent une grande fatigue et a besoin de tout son courage afin de quitter son lit et de se préparer pour aller travailler. Elle prend une douche et s'habille en vitesse, puis saute dans sa voiture sans avoir pris son déjeuner afin d'éviter les embouteillages qui n'en finissent plus. Malheureusement, ce matin, la route qui la conduit au bureau est déjà fortement encombrée, ce qui risque de l'obliger à modifier ses plans, encore une fois.

En effet, depuis qu'on a aboli le poste de secrétaire adjointe, l'année dernière, Marie-Ève ne parvient jamais à accomplir tout son travail. Elle n'a plus le temps de socialiser avec ses collègues, elle mange souvent seule à son bureau le midi et elle ne s'accorde quasiment pas de pause-café. Pour tenter de tout faire, elle arrive tôt le matin et part tard le soir afin de bénéficier de ces périodes de calme, car durant la journée le téléphone ne dérougit pas et les conseillers entrent constamment dans son bureau pour lui demander de l'information ou lui confier d'autres tâches, toujours urgentes, semble-t-il. Jusqu'à présent, elle a été en mesure de répondre aux attentes, mais elle se sent de plus en plus fatiguée, nerveuse et irritable. Elle doit travailler rapidement, sans prendre le temps de revoir ce qu'elle a fait.

Pendant que Marie-Ève fait du surplace dans l'embouteillage, l'angoisse la gagne peu à peu ; elle se dit qu'elle n'aura pas le temps de terminer le rapport sur les dépenses que le directeur voulait avoir ce matin. Arrivée au bureau, elle consulte ses courriels et, comme d'habitude, elle est submergée par une grande quantité de messages de toute provenance, dont celui du directeur, qui lui demande de déposer sur son bureau le rapport sur les dépenses en vue de la réunion de service qui a lieu ce matin. Elle s'empresse d'ouvrir son fichier et se met au travail en faisant le plus vite possible, car la réunion aura lieu dans une heure. Elle a presque terminé cette tâche quand son ordinateur se bloque ; elle perd tout le travail effectué depuis ce matin ! Au bord des larmes, elle craint la réaction de son directeur.

Justement, le voici qui arrive. Sans voir dans quel état elle se trouve, il lui demande si le rapport est prêt. Elle lui raconte sa mésaventure et affirme qu'elle va s'y remettre afin de le lui donner avant la fin de la réunion. Le directeur est un peu déçu : il remet en cause la capacité de Marie-Ève à organiser son travail et à gérer efficacement son temps. Il lui dit aussi que certains conseillers se sont plaints de son attitude et de la qualité de son travail depuis quelques mois. Un peu surprise, elle lui répond que personne n'a mentionné ce problème et que, d'ailleurs, nul ne semble reconnaître les efforts qu'elle déploie afin de mener à bien tout ce qu'on exige d'elle. Le directeur la regarde, un peu étonné, et déclare que les conseillers ont autre chose à faire que de passer leurs journées à la féliciter pour un travail qui de toute façon n'est pas à la hauteur de leurs attentes. Marie-Ève se sent abattue et complètement démoralisée ; elle se dit qu'il lui faut trouver le moyen de tenir le coup jusqu'aux vacances.

Cet exemple met en évidence une réalité qu'on trouve fréquemment dans les organisations à l'heure actuelle et qui concerne toutes les personnes qui y travaillent. À titre de gestionnaire, vous ne pouvez pas fermer les yeux devant ce type de situation, car il en va de votre leadership en tant que supérieur immédiat et de l'atteinte de vos objectifs en tant que gestionnaire. Il vous incombe de déceler les signes avant-coureurs du stress et de l'épuisement professionnel au sein de votre équipe de travail. Vous devez également établir une stratégie basée sur un environnement de travail sain. Il faut pour cela vous demander si la charge de travail imposée à vos subordonnés n'est pas trop lourde, si on a à leur égard des exigences raisonnables et s'ils ont les ressources nécessaires pour y faire face.

Comme le suggère l'exemple de Marie-Ève, l'organisation du travail peut représenter un facteur important de stress au travail. La planification des tâches et la façon dont le travail est réparti entre les salariés peuvent constituer des inconvénients. Souvent, les gens ont à composer avec des imprécisions dans les mandats qui leur sont confiés ou avec des

contradictions dans les exigences et les attentes que l'on a envers eux. Ces facteurs suscitent de l'incertitude et de l'ambiguïté à l'égard des priorités à adopter, des moyens d'accomplir le travail exigé et des critères retenus pour les évaluations. Cette situation place les salariés devant l'**ambiguïté et le conflit de rôles**. Ce phénomène se manifeste de façon plus accentuée quand le subordonné est totalement exclu du processus de prise de décision, quand on ne le consulte ni sur les choix concernant son propre travail ni sur les orientations de l'entreprise.

Dans l'exemple précédent, Marie-Ève reçoit des demandes émanant de plusieurs sources, mais personne ne planifie le travail ni ne lui demande si elle peut effectuer toutes ces tâches. On l'oblige ainsi à réduire la qualité du travail, à laquelle semble pourtant tenir son supérieur. En outre, elle doit répondre aux multiples appels téléphoniques et aux demandes formulées par les conseillers. Comme son travail repose sur les technologies de l'information, sa vulnérabilité s'accroît lorsqu'elle doit répondre à un grand nombre de courriels ou subir les conséquences des pannes du système informatique Celles-ci constituent une source importante de stress qui peut générer des symptômes physiques dont une hausse de la pression artérielle des utilisateurs. C'est ce qui se produit lorsque Marie-Ève perd, à la dernière minute, une partie du travail qu'elle vient d'effectuer.

Les horaires de travail font également partie des facteurs de stress liés à l'organisation du travail : ils sont souvent mal adaptés au rythme biologique et à la vie familiale. Le travail de soir peut nuire à la dynamique sociale et familiale, et le travail de nuit perturbe le cycle naturel du sommeil. Les entreprises ont aussi modifié leur organisation du travail de manière à accroître la polyvalence des employés. Ces nouvelles façons de faire peuvent accroître le stress des salariés, qui doivent désormais se livrer à un apprentissage continu et accomplir tout un éventail de tâches.

La nature des tâches peut également provoquer du stress chez les salariés ; songeons par exemple à la surcharge de travail et à son intensification, qui caractérisent un certain nombre de postes au sein des entreprises. Reprenons l'exemple précédent : quels facteurs liés aux tâches seraient les causes principales du stress et de l'épuisement ressentis par Marie-Ève ? En premier lieu, depuis que l'organisation a supprimé un poste, elle doit accomplir un nombre de tâches bien plus considérable ; elle fait donc face à une **surcharge de travail**. Ensuite, il lui faut constamment se hâter pour venir à bout de ce qu'elle doit accomplir, interrompre une tâche qu'elle est en train de réaliser afin d'en effectuer une autre qui n'était pas prévue, de sorte qu'elle manque de temps pour tout faire correctement. Elle connaît donc une **intensification** de son travail.

Le gestionnaire doit prêter attention à la quantité de tâches qui sont assignées à une personne et s'assurer que les demandes émanant de collaborateurs sont formulées à l'avance afin de ne pas surcharger le salarié. Autant que possible, l'information pertinente sur les besoins à venir des collaborateurs envers le personnel de soutien doit figurer sur le réseau intranet de l'entreprise ou être transmise grâce aux autres moyens de communication afin de bien répartir les demandes des collaborateurs, et ce, en évitant que la même personne soit constamment sollicitée. Il faut également prendre en considération les aspects qualitatifs du travail, car certaines tâches demandent beaucoup de précision et de minutie, ce qui peut constituer une importante source de stress lorsque l'intensité du travail s'accentue. Outre les exigences liées aux tâches, certaines caractéristiques telles que la **monotonie**, la **répétition** et la **fragmentation** peuvent constituer des sources de frustration et de démotivation qui sont souvent à l'origine du stress et de l'épuisement professionnel. À titre d'exemple, le gestionnaire peut envisager d'enrichir les tâches par l'ajout de responsabilités plus importantes, ce qui donne plus de sens au travail. Il peut aussi mettre en place un système fondé sur la rotation des postes : les salariés effectuent des tâches différentes au lieu de toujours accomplir les mêmes. Outre son rôle quant aux tâches et à l'organisation du travail, le gestionnaire peut exercer une influence sur les risques psychosociaux par le biais de la dynamique relationnelle qu'il entretient avec ses employés.

La dynamique relationnelle

Les organisations sous-estiment souvent le rôle des relations interpersonnelles dans le mécanisme du stress. En effet, les rapports avec son supérieur, ses collègues et les clients

peuvent nuire au bien-être psychologique lorsqu'ils se teintent de méfiance, d'hostilité et d'esprit de compétition. L'adage « on adhère à une organisation, mais on quitte son superviseur » en dit long sur l'importance des rapports entre le subordonné et le gestionnaire. En effet, lorsque le premier a le sentiment que le second ne le soutient pas dans son travail, qu'il ne peut compter sur lui et qu'il ne reçoit pas la reconnaissance méritée pour le travail accompli, on observe l'apparition d'un climat de méfiance où les ressources nécessaires à la motivation et à l'engagement des employés sont absentes (**chapitres 7 et 11**).

Outre les rapports avec le gestionnaire, il faut prendre en compte la collaboration et l'aide entre collègues. Lorsqu'un travailleur ne peut pas compter sur ses collègues et que les communications sont rompues, le climat de travail peut se détériorer rapidement et engendrer du stress. Si d'autres éléments s'ajoutent à ce tableau, comme les relations tendues que vivent dans certaines organisations les personnes chargées de traiter les plaintes formulées par la clientèle ou celles qui travaillent dans les services correctionnels, on peut facilement imaginer les effets que ces facteurs peuvent avoir sur la santé psychologique.

Pour illustrer l'importance des facteurs relationnels, reprenons l'exemple de Marie-Ève. Comment le directeur du service, son supérieur, réagit-il à ses propos ? Lorsque Marie-Ève lui expose ses problèmes informatiques, il ne cherche ni à la comprendre ni à l'aider ; au contraire, il s'empresse de remettre en question ses compétences. Et quand il énumère les plaintes exprimées par certains conseillers concernant la qualité de son travail, il ne semble pas sensible au fait qu'elle n'arrive plus à gérer la charge de travail à laquelle elle fait face et que les attentes à son égard ne sont pas clairement définies. Enfin, il néglige le rôle joué par la reconnaissance et la rétroaction positive ; il ne comprend pas la gravité du problème et s'empresse de déprécier le travail accompli par Marie-Ève. Le désarroi et la détresse psychologique qu'elle ressent ne devraient surprendre personne, et le gestionnaire devrait les percevoir avant qu'ils ne la conduisent à l'épuisement professionnel.

Les fortes exigences et le manque de ressources déclenchent le sentiment d'être débordé, lequel accroît le stress et, ainsi, le risque d'épuisement professionnel. Le rôle du gestionnaire est donc d'assurer un certain équilibre entre, d'une part, la quantité de travail demandée, la multiplicité et la fréquence des exigences et, d'autre part, le degré de liberté décisionnelle, autrement dit l'autonomie et le sentiment de compétence. Marie-Ève a besoin de certaines ressources pour accomplir son travail. Il faudra mettre l'accent sur la qualité du soutien fourni (reconnaissance de l'effort et encouragements de la part du gestionnaire et des collègues) et sur la valorisation professionnelle (promotions, rétributions intrinsèques et extrinsèques), favoriser une ambiance d'équipe saine et coopérative, le tout devant être accompagné d'une charge de travail logique et de délais raisonnables.

Les habitudes de vie

Les programmes de promotion de la santé et du bien-être destinés aux employés sont fort répandus dans les organisations. De façon générale, ils se divisent en trois grandes catégories : les programmes de conditionnement physique, les programmes de loisirs et les autres services. Chacun de ces types de programmes a pour objectif d'inciter les employés à changer d'attitude et de comportement dans la vie courante. Certaines entreprises mettent à la disposition des employés des salles de conditionnement physique, en plus de leur prodiguer des conseils en matière d'alimentation. D'autres proposent des programmes de loisirs comprenant des activités sportives ou sociales ; d'autres encore offrent des services dans les domaines du voyage et de l'assurance collective ou des tarifs préférentiels sur des biens de consommation. Afin de faire de la santé et du mieux-être des employés une des priorités de l'entreprise, il faut que la direction générale considère cette question comme un enjeu stratégique et qu'elle confie cette mission aux gestionnaires.

En quoi les organisations qui font la promotion d'un environnement de travail sain diffèrent-elles des autres ? De façon générale, il semble que, dans ces organisations, les gestionnaires s'efforcent d'adapter la charge de travail à la capacité des salariés et aux ressources qui leur sont octroyées (on tient compte notamment de l'âge, de l'horaire, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des budgets). Les gestionnaires doivent proposer un travail stimulant et offrir aux salariés l'occasion d'acquérir et d'utiliser leurs compétences en songeant à leur carrière. Il faut amener les employés à participer à

la prise de décision lorsqu'il s'agit de leur travail et les consulter en ce qui a trait aux grandes orientations de l'entreprise, aux changements qui auront des répercussions sur leurs activités. Il est nécessaire également de promouvoir une culture de communication et de mise en commun de l'information concernant la stratégie de croissance de l'entreprise. Tous les salariés, peu importe le poste qu'ils occupent, ont alors le sentiment d'être engagés dans le projet de l'entreprise, ce qui atténue considérablement leur incertitude quant à l'avenir. Dans ce type d'entreprise, il y a de nombreuses interactions sociales entre les employés des différents niveaux hiérarchiques, de sorte que le message passe bien et qu'il est le même pour tous. Ces organisations pourraient être décrites comme des entreprises mobilisées au sein desquelles les employés soutiennent une cause commune (**chapitre 11**). Voyons le cas de quelques organisations de ce type dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

La SSQ Assurance considère la prévention et la promotion de la santé, de la sécurité et du mieux-être physique et psychologique de ses employés comme étant dans la continuité de ses valeurs. Elle prône ces éléments en sensibilisant l'ensemble de son personnel à l'importance d'adopter des pratiques de travail et des habitudes de vie saines. Elle intègre la santé et la sécurité du travail dans ses processus de gestion, tout en assurant des formations continues à ses employés (SSQ, 2018). McKesson Canada figure aussi parmi les entreprises canadiennes où il y a une forte culture de bien-être au travail. Cette organisation veille à la santé et au sentiment de bien-être de ses employés. Elle offre un programme de bien-être qui inclut un programme d'aide aux employés (PAE) et à leurs familles, la vaccination contre la grippe sur place, un régime de prestations de maternité supplémentaires, un programme de développement des compétences, des heures de travail flexibles, une salle de sport, un programme de nutrition et d'accompagnement en santé, un régime de retraite et d'épargne, etc. (Kuras, 2018). Dans d'autres entreprises, on commence même à introduire dans le jargon organisationnel la notion de *Chief Happiness Officer* (CHO) – que l'on peut traduire par «Directeur Général du Bonheur». Cette notion est apparue dans les *start-up* nord-américaines, puis s'est vite propagée aux entreprises européennes (Granger, 2018). La mission du CHO est d'assurer le bien-être de l'employé et de créer des conditions de travail favorables à la santé et à l'épanouissement.

Comme il est difficile d'éliminer totalement le stress des différents milieux de travail et qu'une proportion non négligeable des réactions au stress sont le fruit de caractéristiques individuelles, vous devez, en tant que gestionnaire, chercher à détecter les signes de stress chez votre personnel.

Bien que le stress soit un syndrome d'ordre psychologique, les réactions qui l'accompagnent peuvent être d'ordre comportemental et physique. Il faut donc se montrer attentif à certains signes annonciateurs. Si on revient à l'exemple de Marie-Ève, on constate que le comportement de celle-ci semble avoir changé au cours des derniers mois. En effet, elle est plus facilement irritable, elle est souvent nerveuse, elle commence à travailler tôt et termine tard. Elle n'arrive plus à respecter ses échéances, et la qualité de son travail est en baisse. Si vous n'arrivez pas à détecter vous-même ce type de signes, il existe des outils d'évaluation, par exemple sous forme de questionnaires, qui permettent de faire le bilan psychologique des subordonnés et de suivre l'évolution du degré de stress de l'équipe de travail. Toutefois, vous ne pouvez pas vous contenter de ces tests. L'observation est le meilleur outil que vous ayez à votre disposition, car les symptômes sont nombreux et se présentent sous différentes formes (signes physiques, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, etc.).

Malgré la bonne volonté d'un grand nombre d'organisations, il arrive encore trop souvent qu'un accident se produise, qu'une maladie professionnelle se déclare ou que la détresse psychologique apparaisse. Vous serez donc appelé à gérer des situations de ce genre. Voici ce que vous devrez normalement faire en pareilles circonstances.

10.3 La gestion des situations

10.3.1 Les accidents du travail et les enquêtes

Lorsqu'un accident survient dans votre milieu de travail et que vous êtes responsable de la personne accidentée, vous devez veiller à ce qu'elle reçoive les premiers soins sans délai et à ce qu'elle aille consulter le médecin de son choix, si cela se révèle nécessaire. Par la suite, il faudra aviser la CNESST si l'accident a causé des blessures graves ou s'il a entraîné la mort du travailleur. Vous devez également inscrire dans un registre les accidents qui ont nécessité des soins, mais qui n'ont pas entraîné d'absence de plus d'un jour. Enfin, le jour de l'accident, vous devez vous assurer que la personne accidentée a touché son plein salaire, comme si elle avait travaillé.

Après un accident, une enquête s'impose afin d'en cerner les causes, comme on le décrit dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous. De façon générale, l'entreprise peut déterminer les risques en analysant les composantes du travail (l'ITEM), soit (1) l'**I**ndividu ; (2) les **T**âches ; (3) l'**E**nvironnement de travail ; et (4) le **M**atériel. Elle peut aussi regrouper les risques par types (ergonomiques, physiques, chimiques, psychosociaux, liés à la sécurité, etc.).

Au cœur de l'action

Examinons de nouveau le cas de Michel, exposé en début de chapitre. Lorsque Chantale, la directrice de l'usine, demande à Rupak, le responsable de la production, de découvrir les causes de l'accident, elle lui ordonne de faire une enquête à cette fin. Rupak doit donc reconstituer le déroulement des événements ; son enquête lui permet de cerner les éléments suivants.

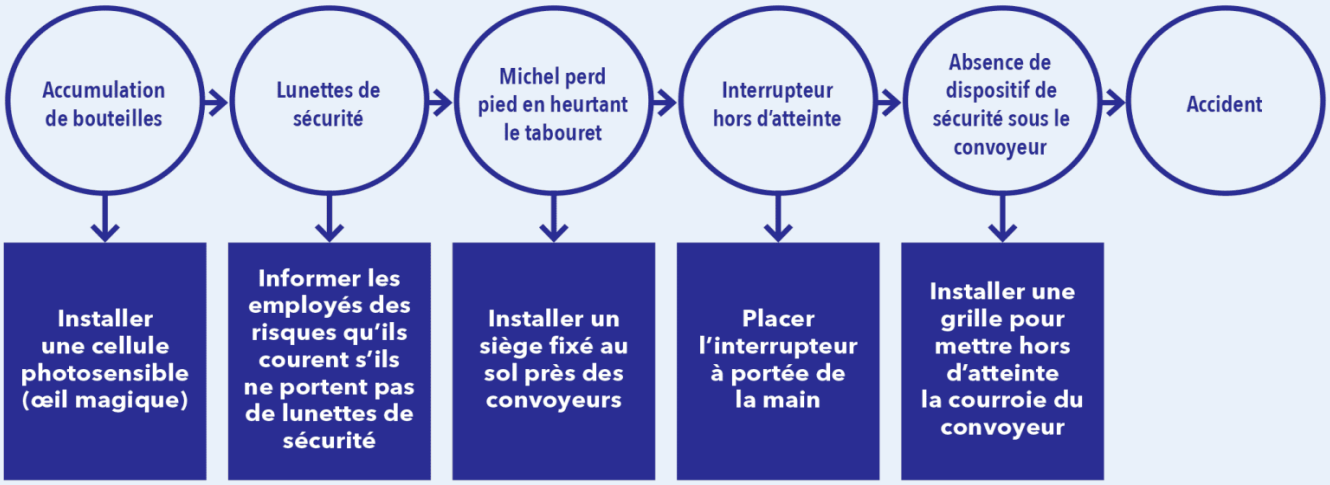
1. *Amoncellement des bouteilles*. Si on reprend les événements en les examinant les uns à la suite des autres, on comprend que, avant que le bras de Michel ne se coince dans le convoyeur, il y a eu un problème sur la chaîne d'embouteillage. La circulation des bouteilles vides s'est interrompue sur le convoyeur et elles se sont très vite entassées. Pourquoi la progression des bouteilles s'est-elle interrompue ? En regardant en aval sur le convoyeur, Rupak observe que de nombreuses bouteilles vides se sont renversées, ce qui a constitué un obstacle. Cette situation a provoqué l'accumulation rapide des bouteilles vides, d'où une forte pression sur chacune d'entre elles. Les bouteilles se sont amoncelées, car aucun système d'arrêt automatique ne permet d'immobiliser le convoyeur lorsqu'une situation de ce genre se produit. Voici la première cause (liée à la tâche).
2. *Absence de lunettes de protection*. En analysant la scène de l'accident, Rupak constate que les lunettes de Michel ne sont pas cassées et qu'elles ne portent aucune trace de l'incident. On peut en conclure que Michel a été blessé à l'œil parce qu'il ne portait pas ses lunettes de protection. Voici la deuxième cause (liée à l'individu).
3. *Perte d'équilibre*. Rupak constate également que le tabouret sur lequel Michel s'assoit d'habitude s'est renversé. En interrogeant les compagnons de travail de l'ouvrier accidenté, il apprend que certains d'entre eux ont entendu un bruit de verre fracassé et vu Michel perdre pied juste avant l'accident. Rupak en arrive à la conclusion que Michel, à la suite de l'éclatement d'une bouteille, a reçu un éclat de verre dans l'œil, ce qui a provoqué chez lui une réaction de recul. Il aurait alors perdu pied en heurtant son tabouret de travail et aurait tenté de se retenir au convoyeur avec sa main droite. Voici la troisième cause (liée à l'individu).
4. *Interrupteur hors d'atteinte*. Rupak se demande comment il se fait que les autres ouvriers aient mis tellement de temps à immobiliser le convoyeur. Il comprend que le mécanisme permettant d'arrêter le convoyeur est placé à trois mètres du sol, hors de portée des ouvriers. Voici la quatrième cause (liée à l'environnement de travail et à la tâche).
5. *Absence de dispositif de sécurité*. À son grand désarroi, Rupak remarque qu'aucun dispositif de sécurité ne protège la courroie du convoyeur, de sorte que celui-ci est très dangereux étant donné sa position par rapport au poste de travail de Michel. Voici la cinquième cause, qui est la plus importante (liée à l'environnement de travail et au matériel).

Cette analyse de l'accident de Michel montre que le responsable de l'enquête doit examiner plusieurs facteurs, notamment ceux liés :

- au matériel (convoyeur, bouteilles) ;
- au cadre de travail (bruit, encombrement) ;
- à l'organisation (méthodes de travail inadéquates, supervision insuffisante) ;
- à l'accomplissement des tâches (gestes ou activités non conformes aux techniques de sécurité) ;
- aux travailleurs (fatigue, inattention).

L'enquête d'accident est fondamentale, car elle met en évidence les facteurs auxquels il faut remédier afin d'éviter qu'un accident de ce genre se reproduise. Une fois les risques circonscrits et priorisés, on doit choisir les moyens de prévention à mettre en place. En effet, à partir de l'analyse des lacunes observées, on peut dégager une série de recommandations visant à mieux prévenir les accidents **(figure 10.1)**.

Figure 10.1 L'accident de Michel et les solutions à envisager



10.3.2 Les programmes d'aide aux employés

Des programmes d'aide aux employés (PAE) sont proposés à ceux qui éprouvent des problèmes d'ordre psychologique, familial ou autre. Dans le cas d'un problème lié à la toxicomanie, l'intervention est alors de nature curative, car on cherche à trouver des solutions à un problème dont l'existence est manifeste. La majorité des PAE sont externes, ce qui assure une plus grande confidentialité aux employés qui s'en prévalent. Les PAE externes ont la particularité d'être proposés par des fournisseurs dont les conseillers sont généralement des psychologues. Ces fournisseurs offrent leurs services à plusieurs entreprises en échange de frais d'utilisation par employé et selon un niveau déterminé de fréquentation. L'organisation doit connaître précisément ses besoins et s'assurer que le fournisseur comprend bien ses particularités et sa culture. La Boîte à outils qui suit résume les principaux services proposés par les PAE.

Boîte à outils

Les PAE offrent notamment des services :

- individuels ;
- de consultation téléphonique ;
- de conférences ;
- d'ateliers ;
- de réintégration au travail ;
- de préparation à la retraite ;
- d'intégration des nouveaux employés.

Il est de votre responsabilité, à titre de gestionnaire, d'orienter vos employés vers les services offerts par le PAE de votre organisation lorsque ce dernier existe. Naturellement, l'utilisation de ces services se fait sur une base volontaire et anonyme. Vous pouvez donc suggérer, mais non imposer.

En somme, en tant que gestionnaire, vous aurez tôt ou tard à superviser une équipe de travail et cela vous conduira à assumer un certain nombre de responsabilités en matière de SST. Vous devrez vous y préparer adéquatement, que l'organisation au sein de laquelle vous travaillez soit ou non dotée d'un service des ressources humaines. Vous devrez également considérer vos responsabilités à l'égard du suivi et de la réparation à la suite d'un accident.

10.4 Le suivi et la réparation

Comme gestionnaire, il vous revient de garantir au salarié le droit de réintégrer prioritairement son emploi ou un emploi équivalent après avoir été victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, et ce, sans perte de rémunération. S'il a subi des atteintes, permanentes ou non, en raison de son accident ou de sa maladie, le salarié peut bénéficier de services de réadaptation qui l'aideront à retrouver son autonomie et qui faciliteront son retour au travail. Vous devez également, en tant que gestionnaire, affecter temporairement le travailleur à d'autres tâches en attendant qu'il soit en mesure de réintégrer son poste ou d'occuper un poste équivalent. Il vous faut aussi tenter de modifier ses tâches ou d'adapter son poste de travail afin de l'aider à réintégrer son emploi. Dans le cas d'un retour au travail à la suite d'une absence pour des problèmes psychologiques, le gestionnaire doit être prudent afin d'éviter que le salarié retombe malade. Il est donc suggéré que le retour soit progressif et suive un cadre bien établi de manière à ce que l'employé ne se sente ni lésé ni amoindri et encore moins dépassé par la charge physique et psychologique.

Les employés ont également droit à un environnement de travail sans harcèlement psychologique. En effet, le 1er juin 2004, des dispositions concernant le harcèlement psychologique au travail sont officiellement entrées en vigueur. Comme gestionnaire, il vous faut accomplir tout ce qui est en votre pouvoir pour faire respecter ces dispositions.

10.5 Le harcèlement psychologique au travail

Un recours a été inséré dans la *Loi sur les normes du travail* afin de permettre aux victimes de harcèlement psychologique de porter plainte. Depuis l'introduction de ce recours, plus de 2300 plaintes sont chaque année adressées à la CNESST. Il est donc important que les organisations et leurs gestionnaires soient bien informés de leurs responsabilités à cet égard. Pour comprendre la situation, considérons la rubrique Au cœur de l'action suivante.

Au cœur de l'action

Marie-Josée, qui a 56 ans, travaille au CPE de son quartier depuis bientôt 10 ans et a une grande expérience auprès des enfants. Elle est à l'aise au sein de son équipe de travail et elle a de bons rapports avec Louise, la chef d'équipe, qui lui donne beaucoup d'autonomie. Louise ayant pris sa retraite, la direction du CPE décide d'attribuer le poste de chef d'équipe à Nicole, une éducatrice âgée de 36 ans qui compte 7 années d'expérience. Marie-Josée s'entend bien avec Nicole, même si elles ont des conceptions du travail différentes et même si Nicole envie un peu Marie-Josée pour l'autonomie que lui octroyait Louise, l'ancienne chef d'équipe.

Les semaines qui ont suivi la nomination de Nicole comme chef d'équipe ont été marquées par des changements importants dans l'organisation du travail. Depuis qu'elle occupe son nouveau poste, Nicole exige de Marie-Josée qu'elle lui soumette chacune des décisions qu'elle prend concernant les activités des enfants dont elle a la responsabilité, alors qu'elle ne l'exige pas des autres éducatrices. De plus, l'attitude de Nicole semble avoir changé du tout au tout ; elle ne fait pas confiance à Marie-Josée et cherche toujours à la prendre en faute. Au moment de la pause du midi, elle fait souvent des remarques désobligeantes à l'endroit de Marie-Josée devant les autres éducatrices, qualifiant de rétrograde son style d'éducation. Au fil du temps, les autres éducatrices en viennent à prendre leurs distances avec Marie-Josée et finissent par l'isoler du groupe. Au début, celle-ci ne tient pas compte de la situation et se dit que les choses finiront par s'arranger ; pourtant, elle se sent de plus en plus anxieuse et a le sentiment de ne pouvoir compter que sur elle-même en cas de problème.

Au bout de quelques mois, Marie-Josée n'en peut plus et elle demande une rencontre avec la directrice du CPE. Un peu étonnée, cette dernière lui dit qu'elle n'a pas pour habitude d'intervenir dans les rapports entre les chefs d'équipe et les éducatrices, puisque les unes et les autres sont des adultes et doivent trouver elles-mêmes des solutions à leurs conflits. Nicole, ayant eu vent de cette rencontre, n'apprécie guère que Marie-Josée soit allée se plaindre à la direction. Durant les semaines qui suivent, la situation empire : Nicole surveille de plus en plus étroitement Marie-Josée et remet constamment en doute ses compétences. Les jeunes éducatrices ne lui adressent presque plus la parole et lui viennent rarement en aide. Marie-Josée est de plus en plus déprimée et elle aborde chaque journée avec appréhension. Elle se sent fatiguée et, la nuit, elle a toujours plus de difficulté à trouver le sommeil. Les fins de semaine représentent ses seuls moments de répit, mais le dimanche soir, l'anxiété la gagne à l'idée que le lendemain elle devra encore une fois affronter l'hostilité de ses collègues.

Dans cet exemple, on voit que Marie-Josée fait face à un milieu de travail hostile dans lequel les relations interpersonnelles sont tendues. Cette situation ne constitue certes pas un cas isolé, mais s'agit-il ici de harcèlement psychologique ?

10.5.1 Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?

La *Loi sur les normes du travail* (LNT) définit le harcèlement psychologique de la façon suivante :

> « […] conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. » (CNESST)

Il importe de signaler que, depuis l'introduction du concept de harcèlement psychologique dans la LNT, le gouvernement du Canada a fait adopter par la Chambre des communes le projet de loi C-65 modifiant le *Code canadien du travail (harcèlement et violence)*. Cette loi propose plusieurs amendements à la législation et renforce le pouvoir d'élaborer des règlements stricts pour la prévention du harcèlement et de la violence au travail. La réglementation modifiée comprendra les éléments suivants :

- « Exiger des employeurs qu'ils mettent en place des politiques complètes de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail afin de protéger tous les employés contre le harcèlement et la violence.
- Élaborer des séances de sensibilisation et de formation obligatoires pour les employeurs, les employés, les membres du comité local et les représentants en matière de santé et de sécurité, y compris de la formation sur le harcèlement et la violence ainsi que des politiques de prévention.
- Renforcer le rôle des comités locaux en accentuant les mesures de prévention.
- Définir le harcèlement et la violence de manière à englober l'ensemble des comportements inappropriés, y compris les incivilités, les taquineries, l'intimidation, le harcèlement sexuel, les agressions verbales ainsi que les agressions physiques et sexuelles. » (Gouvernement du Canada, 2018)

Cette loi élargit les obligations des employeurs à l'égard des allégations de harcèlement et de violence, notamment le harcèlement et la violence sexuels dans les lieux de travail. En effet, initialement, l'employeur était tenu « d'enquêter sur tous les accidents, toutes les maladies professionnelles et autres situations comportant des risques dont il a connaissance, de les enregistrer et de les signaler ». En vertu du projet de loi C65, il a l'obligation « d'enquêter sur tous les accidents, tous les incidents de harcèlement ou de violence, toutes les maladies professionnelles ainsi que toutes les autres situations comportant des risques dont il a connaissance, de les enregistrer et de les signaler ». (Emploi et Développement social Canada)

Depuis le 1er janvier 2019, l'employeur doit aussi implanter et rendre accessible à ses employés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes. Selon la LNT, si l'employeur lui-même harcèle, il est tenu responsable de sa propre conduite.

Revenons au cas de Marie-Josée. Elle fait face à du harcèlement psychologique, car elle est traitée avec hostilité ; on remet en question ses compétences et on cherche à l'isoler du groupe (la placardisation). Plus précisément, elle est victime de paroles vexatoires et répétées (mise en doute de ses compétences, surveillance étroite) et fait l'objet de comportements non désirés (absence de soutien de la part de ses collègues) qui touchent son intégrité psychologique (perte de confiance, anxiété, fatigue). Il n'est pas essentiel qu'il y ait répétition pour considérer qu'il s'agit de harcèlement psychologique ; il suffit que la conduite reprochée soit grave et que l'on montre qu'elle a eu sur le salarié des effets nocifs continus. On ne doit pas non plus exclure de la définition le harcèlement sexuel ou toute forme de harcèlement ayant pour motif les éléments énoncés dans l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (**chapitre 2**).

Selon la LNT, il y a harcèlement lorsque quatre éléments sont présents :

- Conduite vexatoire ayant un caractère répétitif ou grave
    1. Les événements pris isolément semblent souvent anodins, mais si on examine l'ensemble, on constate qu'il y a présence de harcèlement (paroles, gestes, comportements).
    2. L'événement est suffisamment grave pour avoir des conséquences qui se perpétuent dans le temps (agression, violence).
- Caractère hostile et non désiré
    1. Il n'est pas nécessaire que la victime ait manifesté clairement son refus ou sa désapprobation.
- Atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique
    1. La victime a subi un préjudice personnel ou professionnel sur le plan physique ou psychologique.
- Milieu de travail néfaste
    1. La personne victime de harcèlement craint de reprendre le travail le lundi, car l'atmosphère est lourde et risque de créer un sentiment d'isolement.

Précisons que, pour conclure à la présence de harcèlement, il n'est pas nécessaire que le présumé harceleur ait commis délibérément les gestes reprochés, car ce sont les effets sur la personne visée qui importent, et non l'intention présumée. Le harceleur peut aussi avoir différents visages : il peut s'agir d'un collègue de travail, d'un groupe de collègues ou d'un supérieur hiérarchique (comme dans le cas de Marie-Josée), ou même d'une personne extérieure à l'entreprise, par exemple, un client, un bénéficiaire, un fournisseur ou un visiteur. Dans tous les cas, en tant que gestionnaire et représentant de l'employeur, vous êtes chargé de prévenir le harcèlement ou de le faire cesser.

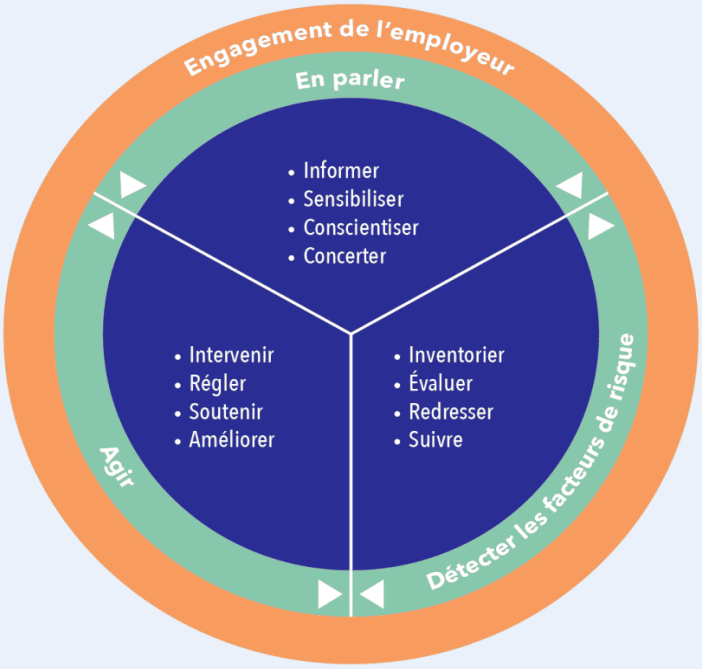
10.5.2 Les obligations et les engagements de l'employeur en matière de harcèlement psychologique

Selon la LNT, le salarié a droit à un milieu de travail sain et exempt de harcèlement psychologique. Par conséquent, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser ce genre de conduite dans son entreprise, dès qu'il en est informé. Ces obligations portent toutefois sur les moyens, et non sur les résultats, ce qui signifie que, même si toutes les mesures utiles ont été mises en place pour faire cesser le harcèlement, l'employeur ne peut garantir qu'il n'y en aura plus dans l'entreprise. Par ailleurs, il est responsable non seulement des actes de ses représentants, de ses gestionnaires et de ses dirigeants, mais également de ceux de ses salariés. Il doit donc prendre des engagements clairs et sérieux. La **figure 10.2** ci-après résume les obligations de l'employeur sur ce plan.

L'employeur se doit de parler franchement du harcèlement psychologique avec ses salariés. Pour ce faire, il lui incombe avant tout de bien s'informer pour être en mesure de sensibiliser et de conscientiser les employés. De cette façon, ceux-ci connaîtront les procédures mises en place par l'entreprise et sauront quelle est leur responsabilité individuelle à l'égard de l'établissement d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Dans le cas de Marie-Josée, la directrice du CPE où elle travaille aurait dû mettre au point des directives en matière de harcèlement psychologique et s'engager devant tous les salariés à les faire respecter. Elle aurait également pu attirer leur attention sur les comportements à éviter et sur les répercussions de ces façons d'agir sur le climat de travail.

Vous trouverez dans l'**annexe 10.1** un exemple de déclaration d'engagement de l'employeur proposé par la CNESST. Ce genre d'engagement pour un environnement de travail exempt de harcèlement psychologique s'adresse à tous les salariés. Pour les en informer, l'employeur doit utiliser tous les moyens qui sont à sa disposition, tant les rencontres individuelles que les rencontres de groupe, les notes de service, les messages joints au bulletin de paye, envoyés par le réseau intranet ou publiés par le journal de l'entreprise, inscrits sur un tableau d'affichage ou dans les vestiaires. Bref, peu importe le moyen utilisé, l'objectif est de joindre tous ceux qui travaillent dans l'organisation. Ces derniers doivent faire front commun afin de promouvoir un milieu de travail sain, ce qui suppose une concertation avec les employés.

Figure 10.2 Les obligations de l'employeur en matière de harcèlement psychologique



Source : www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/NT200-281web.pdf.

L'employeur doit également chercher à détecter les facteurs de risque qui sont à l'origine du harcèlement psychologique. Dans un premier temps, il fera l'inventaire des situations à risque en encourageant les salariés à participer à cette démarche de manière à les sensibiliser aussi bien aux causes du harcèlement qu'à ses conséquences pour les personnes qui en sont victimes et pour le climat de travail. Il doit évaluer les facteurs ainsi répertoriés et mettre en place les moyens de les éliminer. La CNESST présente quelques exemples de facteurs de risque :

- Peu de respect entre les personnes
- Conflits interpersonnels prolongés
- Envie ou rivalité
- Mauvaise communication au sein de l'organisation
- Compétition excessive
- Ambiguïté et conflit de rôles
- Iniquité des décisions (salaires, répartition des tâches, promotions)
- Culture du silence (omerta)
- Changements organisationnels mal gérés
- Techniques de travail ou environnement physique inadéquats
- Etc.

Enfin, l'employeur doit mettre en place des mesures visant à redresser la situation en donnant la priorité aux facteurs dont le degré de risque est considéré comme élevé et assurer le suivi selon les échéanciers fixés. Il peut demander au service des ressources humaines d'intervenir, ou encore faire appel à des spécialistes externes et, le cas échéant, s'inspirer des règles et des pratiques en vigueur dans d'autres organisations. Dans le cas de Marie-Josée, on aurait pu envisager de recourir à un conseiller externe afin d'organiser une rencontre entre Marie-Josée et les autres employées pour établir un dialogue

constructif qui aurait permis d'atténuer les désaccords. Des rencontres périodiques auraient pu être organisées afin d'assurer le suivi et d'évaluer les progrès réalisés.

Plus important encore, l'employeur doit régler le plus rapidement possible les cas de harcèlement qu'il observe ou qui lui sont rapportés. En ce qui concerne Marie-Josée, la directrice aurait pu intervenir à la suite de leur conversation. Grâce à un suivi périodique, elle aurait été en mesure d'agir avant que la situation se détériore davantage, que Marie-Josée tombe malade, ou encore qu'elle porte plainte pour harcèlement psychologique. La CNESST recommande de faire appel à une tierce partie impartiale, crédible et compétente, dont l'intervention peut prendre la forme d'une médiation. (Pour plus d'information sur les caractéristiques de la médiation, consulter le **chapitre 9** du présent ouvrage). Si la situation empire, il revient au gestionnaire d'aider la présumée victime de harcèlement psychologique en la retirant de son cadre de travail malsain. La directrice du CPE aurait donc pu proposer à Marie-Josée de changer d'équipe afin de l'éloigner de la source de harcèlement psychologique. Voici les mesures proposées par la CNESST :

- Indemnité pour congé de maladie
- Retour progressif au travail
- Congé avec ou sans solde
- Soutien psychologique
- Indemnité pour des traitements médicaux ou des médicaments non couverts par la Régie de l'assurance maladie
- Formation professionnelle

Lorsqu'un cas de harcèlement psychologique est reconnu officiellement, l'employeur doit en tirer des conclusions, revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines et les améliorer. Il faut prêter une attention toute particulière aux valeurs véhiculées par l'entreprise, à l'efficacité des mécanismes de résolution des conflits, à la qualité du climat de travail, au style de leadership préconisé par les gestionnaires, à la qualité des communications et au mode d'organisation du travail.

En conclusion, comme nous l'avons dit plus haut, le futur gestionnaire que vous êtes devra un jour ou l'autre superviser une équipe de travail et assumer des responsabilités en matière de SST. À titre d'exemple, votre organisation devra choisir et fournir gratuitement aux employés l'équipement de protection individuelle, alors que vous, à titre de gestionnaire ou de superviseur, serez tenu d'informer et de former les nouveaux employés en ce qui a trait aux moyens à utiliser pour travailler en toute sécurité. Pour ce faire, vous devrez assurer le caractère sécuritaire et la salubrité des lieux de travail, veiller à ce que l'organisation du travail et les techniques employées soient sécuritaires, promouvoir la prévention des accidents et des maladies professionnelles et procéder à des enquêtes d'accidents. En tant que gestionnaire, il vous faudra aussi proposer des démarches de prévention (écoute, soutien, formation et information, programmes de PAE, etc.) aux employés victimes de lésions professionnelles, afin d'assurer un retour sain au travail et d'éviter que la situation se dégrade ou se reproduise.

En un clin d'œil

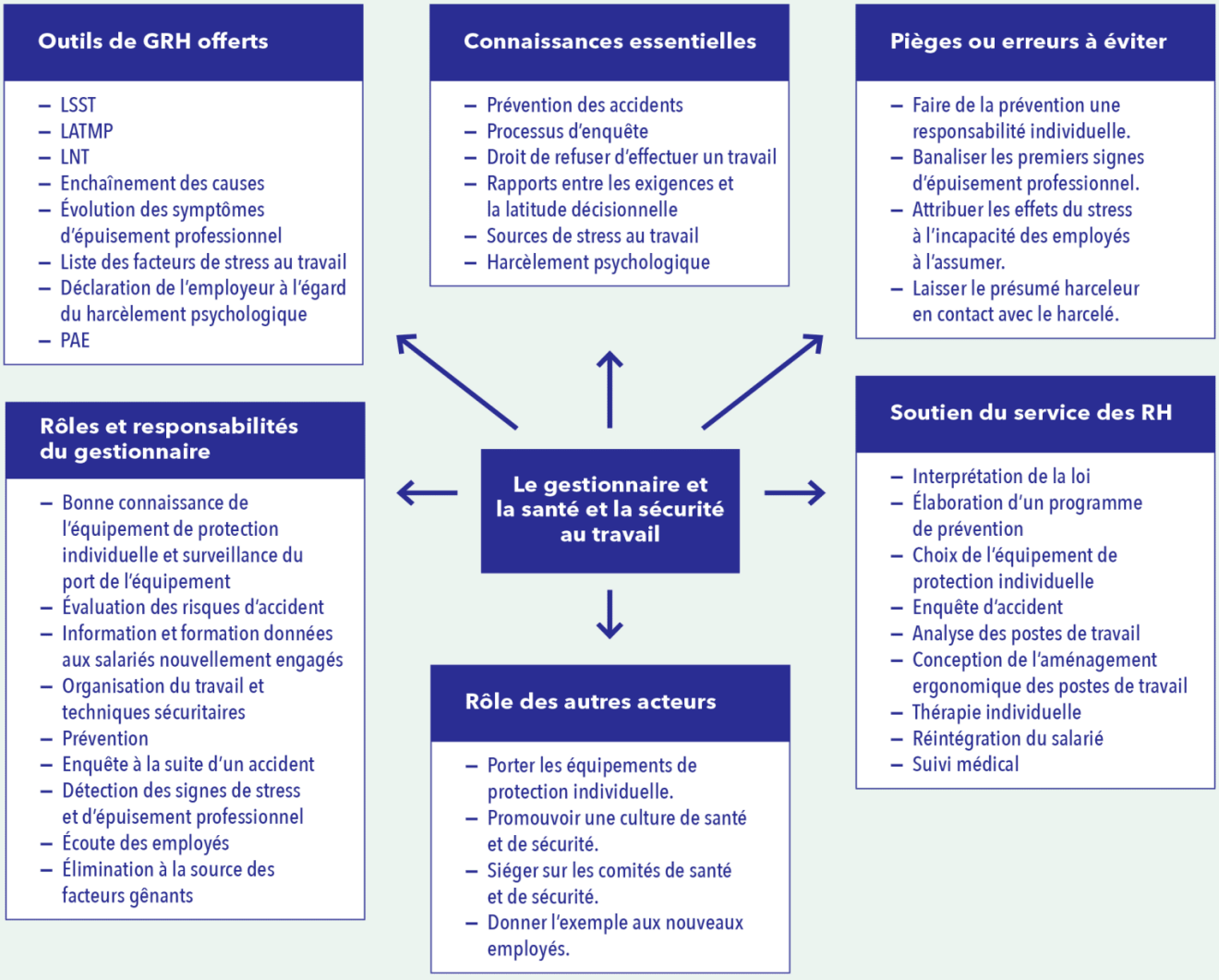
Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, les lois et les règlements ont un grand poids ; c'est pourquoi les aspects techniques sont si importants dans ce secteur de la gestion. Cependant, les gestionnaires ne doivent pas pour autant se décharger de leurs responsabilités et de leurs devoirs. La gestion de la santé et de la sécurité au travail ne relève pas exclusivement des spécialistes ; elle est avant tout tributaire de la qualité des communications, du soutien, de l'écoute et de la sensibilisation, dont la responsabilité revient au supérieur immédiat.

On ne peut pas demander au service des ressources humaines de déceler les signes d'épuisement professionnel chez vos collaborateurs et de s'assurer qu'il n'y a pas de harcèlement psychologique au sein de votre équipe de travail. Personne n'est mieux placé que vous pour veiller à l'intégrité physique et psychologique des membres de votre équipe, avec qui vous collaborez étroitement pour atteindre les objectifs organisationnels. La situation varie considérablement selon le type d'entreprise dans laquelle le gestionnaire travaille, cela va de soi. Nous avons cherché à illustrer un certain nombre de cas de figure, qu'il y ait ou non un service des ressources humaines dans l'entreprise.

Si vous exercez votre activité dans une PME qui ne possède pas de service des ressources humaines, il est fort probable que vos responsabilités seront beaucoup plus vastes et qu'elles comprendront parfois même des aspects techniques. Ce qui importe, par conséquent, c'est d'avoir une vue d'ensemble des responsabilités que doit assumer le gestionnaire de manière à prévenir les risques quant à la santé et à la sécurité au travail, ce qui lui permettra d'assurer l'intégrité physique et psychologique d'une ressource essentielle pour l'organisation.

La **figure 10.3** résume l'environnement du gestionnaire en matière de santé et de sécurité au travail.

Figure 10.3 Le gestionnaire et la santé et la sécurité au travail



Êtes-vous prêts ?

1. Pourquoi est-il important pour le gestionnaire de veiller à l'intégrité physique et psychologique des salariés de l'entreprise ?

Les enjeux économiques, sociaux, moraux et personnels de la santé et de la sécurité au travail (SST) constituent des préoccupations stratégiques de premier plan pour les organisations. Comme les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le succès des entreprises, la prévention en matière de santé et de sécurité ne doit pas être considérée comme un coût, mais plutôt comme un investissement et un avantage concurrentiel. En tant que futur gestionnaire, vous vous efforcerez d'offrir à vos employés un environnement de travail sain afin de mettre à contribution leur plein potentiel.

Consultez la section d'introduction.

2. Que faire pour inciter les travailleurs à porter leur équipement de protection individuelle de manière adéquate ?

En tant que gestionnaire, il vous revient d'amener l'employé à prendre conscience des risques qu'il court s'il s'abstient de porter l'équipement de protection obligatoire. L'idéal est de donner soi-même l'exemple en portant l'équipement en question et de décrire le cas d'un compagnon de travail qui a subi les effets de sa propre négligence parce qu'il n'avait pas utilisé l'équipement de sécurité. Par conséquent, il est essentiel d'informer l'employé quant à la façon de porter et d'utiliser l'équipement. Il serait souhaitable que le salarié puisse essayer différents types d'équipement avant de faire un choix définitif ; il pourrait ainsi sélectionner celui qui convient le mieux à ses tâches et à son poste de travail. En effet, vous devez veiller à ce que l'équipement de protection individuelle soit employé correctement. N'hésitez pas à recourir au renforcement positif ; mieux vaut féliciter les usagers plutôt que de pénaliser les contrevenants, même s'il est parfois nécessaire de recourir à des mesures disciplinaires.

Consultez la section 10.2.1.

3. Quelle est la meilleure façon de prévenir les accidents ?

En matière de santé et de sécurité au travail, le principal rôle du gestionnaire ou du superviseur consiste à bien informer les salariés dont il a la responsabilité des risques liés à leur travail. Vous devez leur donner une formation et assurer une supervision adéquate afin qu'ils acquièrent les savoir-faire de même que les connaissances nécessaires pour accomplir leur travail en toute sécurité. Une bonne analyse du milieu de travail s'impose ; on répertorie les caractéristiques des postes et on tente d'éliminer les contaminants sur les lieux de travail ou l'utilisation de matières dangereuses susceptibles de porter atteinte à la santé et à la sécurité des salariés. Cependant, la meilleure façon de prévenir les accidents demeure l'élimination à la source de tout ce qui peut nuire à la santé et à la sécurité des salariés. Les mesures correctives sont utiles, car elles modifient les facteurs qui occasionnent les accidents, mais elles sont souvent ponctuelles ; rien ne garantit que les modifications auront des effets permanents. Les moyens de prévention varient ; ils touchent aussi bien les politiques d'achat (on évitera d'introduire des sources de danger en milieu de travail) que la formation offerte

aux superviseurs et aux gestionnaires en matière de prévention (portant par exemple sur les méthodes d'inspection ou les techniques d'enquête). L'enquête réalisée à la suite d'un accident aidera à cibler les moyens de prévention les plus appropriés.

Consultez la section 10.2.

4. Quel rôle le gestionnaire joue-t-il au cours d'une enquête relative à un accident ?

Lorsqu'un accident survient dans votre milieu de travail et que vous avez la responsabilité de la personne accidentée, vous devez veiller à ce qu'elle reçoive les premiers soins sans délai et à ce qu'elle aille consulter le médecin de son choix, si cela se révèle nécessaire. Par la suite, il faudra aviser la CNESST si l'accident a causé des blessures graves ou s'il a entraîné la mort de la personne. Après un accident, vous devez mener une enquête afin d'en découvrir les principales causes et d'établir ainsi leur enchaînement. L'enquête d'accident est fondamentale, car elle met en évidence les facteurs auxquels il faut remédier afin d'éviter qu'un accident du même genre se reproduise. C'est donc un outil précieux en matière de prévention.

Consultez la section 10.3.1.

5. Quelles sont les principales sources de stress ?

Les facteurs de stress peuvent provenir de trois sources distinctes, soit la société, l'individu et le travail. Les changements économiques et technologiques engendrés par la mondialisation des marchés ont bouleversé les façons de faire dans les entreprises en accentuant la pression exercée en vue d'une plus grande productivité. Afin d'accroître leur profitabilité et de rester compétitives devant les économies en voie de développement, de nombreuses entreprises occidentales ont tenté de réduire leurs coûts de main-d'œuvre en rationalisant les effectifs, en réduisant la sécurité d'emploi et en accroissant la précarité. Ces décisions ont intensifié les exigences en matière de productivité et fragilisé le lien d'emploi, ce qui a aggravé l'insécurité et le stress. Les caractéristiques individuelles d'ordre sociodémographique et personnel, telles que l'âge, le sexe et le type de personnalité, peuvent également influer sur la façon dont on réagit au stress. En outre, les événements tragiques de la vie, tels que le décès d'un être cher, le divorce ou les problèmes d'ordre familial ou financier, peuvent avoir des répercussions sur l'équilibre psychologique. Enfin, le travail peut constituer en lui-même une source importante de stress ; cependant, il s'agit du facteur sur lequel le gestionnaire peut le plus facilement agir. On connaît quatre grands types de facteurs de stress associés au travail : les facteurs liés à l'environnement physique et technique du travail, les facteurs liés à la tâche, les facteurs liés à l'organisation du travail et les facteurs psychosociaux.

Consultez la section 10.2.2.

6. Quel est le rôle du gestionnaire en matière de harcèlement psychologique ?

Le gestionnaire doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser toute forme de harcèlement psychologique dans son entreprise lorsqu'il en est informé. Ces obligations portent toutefois sur les moyens et non sur les résultats, ce qui signifie que, même si toutes les mesures utiles ont été mises en place pour faire cesser le harcèlement, l'employeur ne peut garantir qu'il n'y en aura plus dans l'entreprise. Par ailleurs, il est responsable des actes de ses représentants, de ses gestionnaires, de ses dirigeants et même de ses salariés. Le gestionnaire se doit de parler franchement avec les salariés afin de les sensibiliser à ce problème, de les renseigner sur les comportements à éviter et sur les conséquences que le harcèlement psychologique peut avoir sur le climat de travail. Il doit également chercher à détecter les facteurs de risque qui sont à l'origine du harcèlement psychologique, les évaluer et mettre en place des mesures pour les éliminer le plus rapidement possible.

Consultez la section 10.5.2.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. En tant que gestionnaire, êtes-vous responsable sur le plan légal de la sécurité des salariés ?
2. Qu'est-ce qui différencie la LSST de la LATMP ?
3. Avez-vous un rôle à jouer en matière de SST si vous travaillez dans un autre domaine que le secteur manufacturier ?
4. Le gestionnaire doit-il faire partie de l'équipe chargée de l'enquête ?
5. Quels sont les signes de stress au travail et comment pouvez-vous les détecter chez vos employés ?
6. Quand peut-on conclure qu'on est en présence de harcèlement psychologique ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. Les entreprises qui investissent davantage que leurs concurrents en SST sont plus performantes que les autres.
2. On devrait analyser la propension à adopter des comportements sécuritaires au moment du recrutement de nouveaux salariés.
3. Tous les accidents peuvent être évités.
4. Les hommes sont plus à risque que les femmes en ce qui concerne les maladies et les accidents du travail.
5. Lorsque les problèmes de santé mentale ne sont pas liés à l'activité professionnelle, le gestionnaire n'a pas à intervenir auprès du salarié en difficulté.
6. Le principal critère utilisé pour décider s'il y a ou non harcèlement psychologique est la perception que peut en avoir la présumée victime.

Exercez-vous !

Olivier s'occupe des comptes clients, au service des finances, et il supervise une douzaine de personnes. Il a été promu à ce poste il y a un an et son service est rapidement devenu l'un des plus productifs du groupe.

Comme ils lui font confiance, ses supérieurs lui ont confié voilà six mois un dossier important : à la suite d'une restructuration administrative, plus de 80 000 comptes clients devaient être transformés en un autre type de contrat d'assurance, très différent du précédent. Il s'agissait d'une véritable crise, susceptible d'engendrer une surcharge de travail. Depuis ce temps, les journées d'Olivier débutent à 7 h 30 et se terminent rarement avant 21 h. Il doit tout gérer en même temps, aussi bien l'aspect administratif que le moral des troupes ; en effet, il lui faut soutenir la motivation de son équipe et trouver sans cesse des solutions innovatrices devant les exigences des clients.

Petit à petit, une intense fatigue physique s'est installée. Olivier gère son travail du mieux qu'il peut, mais il le fait de manière mécanique, comme un automate. Les fins de semaine ne suffisent plus pour récupérer. Son rythme biologique naturel se détraque : certaines nuits, il ne dort pas du tout, ou bien il plonge dans un profond sommeil de plus de 14 heures ; néanmoins, il a toujours au réveil l'impression d'avoir mal dormi.

Il se rend compte qu'il a tendance à perdre la mémoire, qu'il a du mal à se concentrer, qu'il a de petits problèmes d'élocution, mais il s'acharne, puisant dans ses dernières réserves pour lutter contre la fatigue accumulée. Ce qui l'encourage à persévérer, c'est que le travail avance rondement. Olivier et son équipe reçoivent même des félicitations pour leur efficacité.

Par contre, faute de temps, il finit par délaisser les séances d'entraînement physique qui lui tenaient à cœur et il n'est pas souvent à la maison, ce qui provoque des tensions dans sa famille. De temps à autre, il ressent une immense fatigue. Puis, le rythme du travail s'accentue et il est terrassé plusieurs fois par jour par des baisses de tension ; en outre, il a des étourdissements et des problèmes de vision.

Un matin, sur la route qui mène à son bureau, Olivier a une absence de quelques secondes. Sa voiture roule à 80 km/h ; il ne voit pas le feu rouge devant lui et les voitures à l'arrêt. L'accident est évité d'extrême justesse. Il a l'impression que, même si son cerveau fonctionne toujours de manière optimale, le reste ne suit plus.

Le médecin consulté confirme le diagnostic d'épuisement professionnel et impose à Olivier une période de repos total ; il ne doit plus travailler du tout.

Questions

1. Olivier aurait-il pu éviter de se trouver dans pareille situation ? Si oui, comment ?
2. Le supérieur hiérarchique d'Olivier n'aurait-il pas dû se rendre compte de l'état de son subordonné ? Quels conseils donneriez-vous à ce gestionnaire pour qu'il soit en mesure de déceler le plus rapidement possible les problèmes de stress au travail et d'épuisement professionnel touchant les membres de son équipe ?

Références

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). En ligne www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique-ou-sexuel/index.html#c8480.

Commission de la santé mentale du Canada (2016). Soutenir la santé mentale en milieu de travail. Repéré à http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/mhcc_workplace_promo_fr.pdf.

Dubertrand, M. (2011). Des entreprises championnes de la prévention, 14(4), CRHA. En ligne ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/des-entreprises-championnes-de-la-prevention.

Emploi et Développement social Canada (2018). En ligne www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/sante-securite-travail/consultation-harcelement-violence.html.

Gouvernement du Canada (2018). Proposition de cadre réglementaire pour lutter contre le harcèlement et la violence. En ligne www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/sante-securite-travail/consultation-harcelement-violence.html et www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/workplace-health-safety/Proposed_Regulatory_Framework-fr.pdf.

Granger, R. (2018). Directeur Général du Bonheur, what else ? En ligne www.manager-go.com/ressources-humaines/chief-happiness-officer.htm.

Institut universitaire en santé mentale de Montréal (2018). En ligne www.iusmm.ca/hopital/sante-mentale/en-chiffres.html.

Kuras, D. (2018). McKesson Canada se classe parmi Les meilleurs employeurs de Montréal. En ligne www.mckesson.ca/fr/-/mckesson-canada-named-one-of-montreal-s-top-employe-1.

Institut national de la santé publique du Québec, 2016.

Leka, S. (2004), Organisation du travail et stress : approche systématique du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux, Organisation mondiale de la Santé, 27 p.

Pérusse, M. (2014). *Le coffre à outils de la prévention des accidents en milieu de travail*, 4e édition, Napierville (Québec), Groupe de communication Sansectra.

SSQ (2018). En ligne ssq.ca/fr/carriere/conditions-travail-avantages-sociaux/politique-sante-mieux-etre.

Annexe 10.1

Déclaration d'engagement de l'employeur

Nom de l'entreprise : _____

Affirme que le respect entre les personnes est une valeur fondamentale de l'entreprise.

Aucun comportement irrespectueux ne sera toléré :
- d'un supérieur envers un employé ;
- d'un employé envers son supérieur ;
- d'un employé envers un collègue ;
- de plusieurs employés envers un collègue ;
- d'un tiers envers un employé de l'entreprise.

De plus, chaque employé a la responsabilité de contribuer, par sa conduite, à maintenir un climat de travail sain et exempt de harcèlement psychologique.

_____ s'engage à :
Nom de l'entreprise

- prévenir le harcèlement psychologique au travail tel qu'il est défini par la *Loi sur les normes du travail* ;
- faire cesser le harcèlement psychologique lorsqu'une telle situation est portée à sa connaissance.

EN CAS DE PROBLÈME

Tout employé qui croit être la cible de gestes ou de comportements inappropriés ou malveillants peut s'adresser à :

_____
Nom et fonction de la personne désignée

en toute confidentialité pour lui demander d'intervenir en vue de régler la situation rapidement.

J'assure que mon intervention sera impartiale, respectueuse et équitable, que j'agirai avec discrétion pour régler la situation et que j'exigerai la confidentialité des personnes qui seront rencontrées dans le cadre du règlement de la situation. Je garantis également qu'aucun employé ne sera pénalisé pour avoir demandé une telle intervention.

_____ _____
Signature de la personne désignée — Date

_____ _____
Signature de l'employeur — Date

Source : www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/Declaration_de_l_employeur.pdf.

PARTIE 4
Instaurer un climat de travail stimulant

CHAPITRE 11

Mobiliser ses employés

Olivier Doucet et Michel Tremblay

SOMMAIRE

p.307 _ 11.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de mobilisation
p.308 _ 11.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de mobilisation
p.309 _ 11.3 Qu'est-ce que la mobilisation du personnel ?
p.313 _ 11.4 Pourquoi les gens se mobilisent-ils ?
p.319 _ 11.5 Comment mobiliser son équipe de travail ?

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire, l'une de vos principales responsabilités consistera à mobiliser les employés de votre équipe de travail. Les questions suivantes, auxquelles vous trouverez réponse dans ce chapitre, vous aideront à remplir ce rôle.

1. Qu'entend-on par « mobilisation des employés » ?
2. Pourquoi les employés se mobilisent-ils ?
3. Quel rôle le gestionnaire peut-il jouer dans la mobilisation de ses employés ?
4. La mobilisation peut-elle avoir des effets négatifs sur certains employés ?

Mise en situation

Il y a à présent trois mois qu'Andréa exerce sa nouvelle fonction de responsable du marketing en ligne à CuisiPro, entreprise qui vend des produits haut de gamme pour la cuisine, partout au Canada. Andréa a beaucoup hésité avant de quitter le poste qu'elle occupait auparavant dans une autre entreprise, car elle avait établi là-bas de bonnes relations avec les membres de son équipe de travail et, y ayant passé près de sept ans, elle s'était attachée à l'organisation.

Les dirigeants de CuisiPro ont fait à la jeune femme une proposition très alléchante, qui se présentait à un moment opportun dans son cheminement de carrière. Dans ce nouvel emploi, elle devrait non seulement gérer une équipe plus importante, mais également assumer des responsabilités accrues en matière de planification et d'élaboration des stratégies de marketing, tâches qui lui plaisaient tout particulièrement. On lui a en plus offert des conditions salariales fort avantageuses, bien supérieures à ce que son ancienne entreprise aurait pu lui proposer. Il s'agissait donc d'un poste taillé sur mesure pour elle. Du moins, elle le croyait…

Son premier mandat à CuisiPro consistait à doubler le volume des ventes en ligne, objectif que sa nouvelle équipe n'avait pas réussi à atteindre depuis l'importante restructuration de l'entreprise effectuée neuf mois plus tôt. Forte de l'expérience acquise dans son ancien poste, Andréa se sentait très sûre d'elle-même et très enthousiaste à la perspective de relever ce défi. Elle avait même en tête une foule d'idées pour améliorer les résultats de sa nouvelle équipe.

Quelques mois après son entrée en poste, Andréa a été vite rattrapée par la réalité. Plusieurs membres de son équipe ont manifesté très peu d'enthousiasme à l'égard de ses projets. Lorsqu'elle a voulu les convaincre de participer au processus, Sophie et Thomas, deux de ses employés qui semblaient fort mobilisés, ont fait quelques propositions intéressantes, comme d'envoyer certains membres de l'équipe au prochain colloque international sur les plus récentes technologies transactionnelles du web, ou encore de préparer des groupes de discussion avec des clientèles types pour mieux comprendre leurs besoins. Par contre, trois de leurs compagnons de travail se sont aussitôt appliqués à faire ressortir les embûches potentielles, comme le fait que ça alourdirait leur charge de travail ou que ça n'amènerait rien de plus aux données qu'ils possèdent déjà, ce qui a stoppé net toute nouvelle proposition de la part des membres de l'équipe. Résultat : malgré tous ses efforts, Andréa n'a atteint que le quart des objectifs qu'on lui avait fixés.

Sa situation actuelle contraste nettement avec celle qui était la sienne dans son ancien emploi. Même si on lui avait affirmé le contraire lors de son recrutement, elle a peu à peu découvert que le climat de travail à CuisiPro est assez lourd, notamment parce que bien des employés conservent un souvenir amer des concessions et des sacrifices qu'ils ont dû faire durant la restructuration.

Andréa se demande maintenant ce qu'elle pourrait bien faire de plus. Elle commence même à douter de ses compétences de gestionnaire : « Ai-je vraiment les qualités requises pour gérer des employés et les mobiliser ? Tout allait si bien dans mon ancien poste ! Comment se fait-il qu'ici je n'y arrive tout simplement pas ? » Tout compte fait, ce changement d'emploi n'aurait-il pas été un peu précipité ?

Cette mise en situation fait ressortir une question qui suscite un vif intérêt dans le monde des affaires : pourquoi certaines organisations réussissent-elles mieux que d'autres à atteindre leurs objectifs ou à damer le pion à la concurrence ? Certes, on a avancé bien des explications à ce phénomène dans l'histoire de la gestion moderne. Néanmoins, ces organisations ont un point commun : elles ont su mobiliser le cœur et l'intelligence de leurs employés autour d'objectifs rassembleurs ou de causes porteuses de sens. Que veut dire « mobiliser l'intelligence et le cœur des employés » ? Pourquoi, dans son rôle de gestionnaire, Andréa n'arrive-t-elle pas à mobiliser sa nouvelle équipe de travail à CuisiPro ? Quelles sont les conditions nécessaires à l'atteinte de niveaux de mobilisation élevés chez les employés ? Quels moyens et quelles stratégies les gestionnaires comme Andréa peuvent-ils utiliser dans ce but ? Vous trouverez des réponses à toutes ces questions dans le présent chapitre. Décrivons d'abord les principaux objectifs du gestionnaire en matière de mobilisation.

11.1 Les objectifs du gestionnaire en matière de mobilisation

On s'accorde pour dire que la mobilisation représente une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs, dont la direction de l'entreprise, le service des ressources humaines, les gestionnaires et les employés. Il serait périlleux de vouloir déterminer la part de chacun dans l'exercice de cette responsabilité, mais force est d'admettre qu'en tant que gestionnaire vous aurez un rôle crucial à jouer, en particulier dans la mise en place des conditions favorables à la mobilisation. Peut-on se passer de leaders ? La réponse est fort probablement non. Si les équipes sportives performantes comptent généralement dans leurs rangs des joueurs particulièrement talentueux, elles possèdent aussi et surtout de bons entraîneurs capables de concevoir un plan de match solide, de susciter la connivence entre les joueurs et de cimenter l'esprit d'équipe. De la même façon, les équipes de travail efficaces ne peuvent se passer de gestionnaires mobilisateurs.

Mais pourquoi faut-il se soucier de la mobilisation ? La raison en est bien simple : la mobilisation des employés et des cadres conduit tout droit à une plus grande performance organisationnelle. Plusieurs recherches confirment d'ailleurs qu'une main-d'œuvre mobilisée contribue de façon importante à augmenter la satisfaction de la clientèle, la productivité et l'efficacité, ainsi qu'à diminuer les coûts de main-d'œuvre, l'absentéisme et le roulement de personnel (Podsakoff *et al.*, 2009). Qu'est-ce qui peut expliquer de tels impacts ? D'une part, les employés fortement mobilisés sont plus efficaces dans leur travail. Ayant à cœur les intérêts de l'organisation, ils n'hésitent pas à aider les autres à améliorer leur performance. Ils s'absentent généralement beaucoup moins et sont moins enclins à quitter leur organisation, ce qui engendre des économies substantielles pour l'entreprise. D'autre part, la performance collective et le succès organisationnel se propagent à l'ensemble des troupes. Dans le domaine du sport, par exemple, le succès a souvent des effets contagieux. Quand une équipe connaît du succès, celui-ci suscite une énergie positive et un enthousiasme communicatif parmi les athlètes. Cette énergie agit ensuite sur la mobilisation en soudant l'esprit d'équipe et en renforçant la volonté de dépassement individuel et collectif. En revanche, on peut facilement concevoir que l'accumulation des défaites puisse, à plus ou moins long terme, avoir des répercussions négatives sur le moral des joueurs. Si l'entraîneur ou la direction ne parviennent pas à redresser la situation, les insuccès peuvent conduire à une démobilisation générale, voire à la rébellion. La rubrique Au cœur de l'action de la page suivante montre à quel point la mobilisation de tous les acteurs est importante pour les organisations.

Au cœur de l'action

En ces temps où la concurrence intense arrive de partout, les dirigeants ne peuvent tenir le fort à eux seuls. Si tout le monde pousse dans la même direction, l'organisation devient beaucoup plus solide et cohérente. L'importance de ce ralliement des troupes se confirme d'une étude à l'autre. En 2014, un sondage de la société Deloitte démontrait que la croissance de la mobilisation était un préalable à l'amélioration de la performance financière. Plus concrètement, les organisations ayant des employés mobilisés avaient un revenu 2,3 fois plus important que les autres en moyenne. Parallèlement, une étude de la société AON Hewitt en 2015 a montré que les représentants des ventes très mobilisés pouvaient générer presque deux fois plus de ventes que les représentants moyennement mobilisés. Enfin, selon ces études, le manque à gagner annuel dû à la démobilisation des employés se chiffrerait à plus de 300 milliards de dollars pour les organisations américaines.

Source : Oehler (2015), Stephan *et al.* (2014).

11.2 Les rôles et les responsabilités du gestionnaire en matière de mobilisation

Bien qu'il ait une influence déterminante sur la mobilisation des membres de son équipe de travail, le gestionnaire ne peut réussir seul. La direction de l'entreprise, le service des ressources humaines et les collègues de travail doivent y mettre du leur afin de soutenir le gestionnaire dans ses efforts.

1. Le rôle de la **direction de l'entreprise** consiste principalement à formuler une vision inspirante et des valeurs mobilisatrices qui serviront de base aux efforts déployés en vue de mobiliser tous les employés (**chapitre 1**, section 1.2.3). Les hauts dirigeants doivent donner l'exemple quant aux habiletés de leadership à développer pour les gestionnaires de l'entreprise, ainsi que faire preuve de transparence dans leurs communications avec les employés.
2. De leur côté, les **professionnels en ressources humaines** ont comme principale responsabilité de mettre en avant des politiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices (**chapitre 1**, section 1.2.4). Ils doivent également bien outiller les gestionnaires en matière de mobilisation, notamment par de la formation et par de la sensibilisation sur les conséquences positives associées à un style de leadership mobilisateur. Outre les politiques de RH (dotation, rémunération, développement des compétences) dont on a traité dans les chapitres précédents, les professionnels en ressources humaines doivent s'assurer que les gestionnaires veillent à ce que le travail soit organisé de façon optimale. Compte tenu des contraintes liées à l'environnement, à la nature des emplois et aux compétences des employés, ils doivent voir à ce que les gestionnaires rendent le travail le plus stimulant possible pour les employés. Enfin, il importe de noter que, s'il n'existe pas de service des ressources humaines dans l'entreprise, cette responsabilité incombe souvent aux membres de la direction ou aux gestionnaires.
3. Comme nous le verrons dans le présent chapitre, les **gestionnaires** peuvent avoir un impact notable sur la mobilisation de leurs employés, notamment en adoptant un style de leadership mobilisateur, ainsi qu'en faisant le lien entre le travail et les contributions de leurs employés, d'une part, et les priorités et les valeurs de l'organisation, d'autre part. Dans beaucoup d'organisations qui privilégient un style de gestion décentralisé, les gestionnaires ont aussi des responsabilités quant à l'application des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par les professionnels en ressources humaines.
4. Enfin, bien qu'au niveau légal l'organisation soit en mesure d'exiger une prestation minimale de travail de la part de ses employés en regard de leur contrat, la mobilisation va bien au-delà de cet aspect. C'est notamment en cherchant continuellement à s'améliorer, en adhérant aux politiques et aux changements organisationnels, en collaborant avec leurs collègues que les employés contribueront pleinement à l'organisation. De plus, en se mobilisant eux-mêmes, les **employés** donneront l'exemple à leurs collègues, qui seront alors plus enclins à les imiter. Ainsi, la mobilisation se propagera dans toute l'entreprise.

Afin de répondre aux questions exposées en début de chapitre et d'améliorer votre compréhension de la mobilisation, la suite du chapitre est découpée en trois sections. Nous définirons d'abord le concept de mobilisation. Dans un deuxième temps, nous analyserons les raisons qui poussent les employés à se mobiliser, de même que les quatre conditions qui favorisent l'établissement d'un climat stimulant et dynamique essentiel à la mobilisation. En troisième lieu, nous expliquerons de quelle manière, dans votre rôle de gestionnaire, vous pourrez susciter et soutenir les efforts de mobilisation de vos employés en recourant à quatre leviers qui constituent des moyens éprouvés pour améliorer le climat au sein de l'entreprise et mobiliser les employés.

11.3 Qu'est-ce que la mobilisation du personnel ?

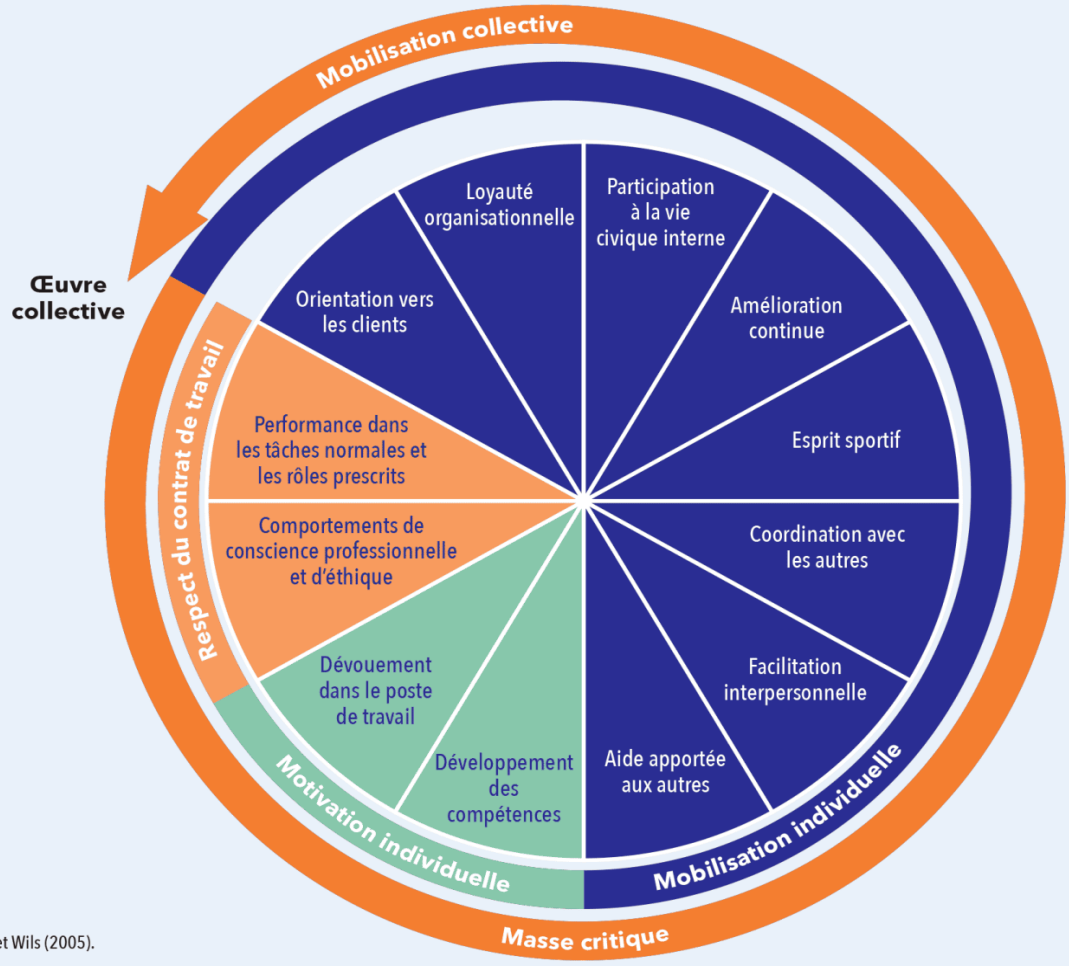
Mobilisation
Ensemble de comportements, volontaires pour la plupart, qui profitent à la collectivité et qui sont adoptés par une masse critique d'employés au sein de l'organisation.

D'entrée de jeu, soulignons que la **mobilisation** n'est pas une affaire d'attitudes ou de satisfaction, mais plutôt une affaire de comportements. Il s'agit d'un concept associé à l'action, non pas aux intentions. La mobilisation peut être définie comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation, et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005).

Revenons sur les principaux éléments de cette définition. Premièrement, les comportements de mobilisation **profitent à la collectivité**. Même si l'employé qui accomplit des actions orientées vers le bien collectif peut en obtenir des effets positifs, celles-ci profitent surtout à ses collègues et aux autres membres de l'organisation. Deuxièmement, les comportements de mobilisation sont, pour la plupart, **hors rôle**, puisqu'ils représentent une forme de dépassement des exigences liées au contrat de travail. Rappelons ici le cas de Thomas et de Sophie dans la mise en situation de début de chapitre : ces deux employés tentaient de trouver des façons innovantes d'atteindre les objectifs de l'équipe d'Andréa. Les actions de mobilisation sont aussi **volontaires**, du fait qu'on ne peut obliger une équipe à se mobiliser pour une cause commune. Par contre, comme nous le verrons dans la section suivante, tous les employés ont l'obligation de respecter les exigences liées à leur poste et de fournir un rendement minimal. Troisièmement, la mobilisation est une **affaire de nombre**, car on ne peut parler de mobilisation lorsque seulement quelques employés dans l'équipe de travail ou dans l'organisation décident d'adopter volontairement de tels comportements. C'est le cas notamment de la situation d'Andréa décrite en début de chapitre. Même si Thomas et Sophie semblaient mobilisés par les projets de cette dernière et paraissaient s'intéresser à ses propositions, on ne peut dire de l'équipe qu'elle faisait montre d'une grande mobilisation, puisque d'autres employés, très probablement non mobilisés ceux-là, cherchaient à contrecarrer les efforts de Sophie et de Thomas. Ces pressions en sens contraire ont eu pour seul résultat, malheureusement, de neutraliser le potentiel de l'équipe et de l'empêcher de donner le rendement supérieur qu'Andréa en attendait. Bien qu'il soit utopique de penser que l'on puisse mobiliser la totalité des membres d'une équipe dans la durée, la notion de masse critique demeure fondamentale, car il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur un minimum d'employés pour que la mobilisation collective produise l'effet de contagion recherché et les résultats escomptés.

La **figure 11.1** à la page suivante présente les principaux types de comportements observés dans les organisations chez les employés mobilisés. Au nombre de 12, ces comportements se répartissent en 3 catégories, soit le respect du contrat de travail, la motivation individuelle et la mobilisation individuelle. Il importe de retenir qu'un employé peut présenter des comportements dans l'une ou l'autre des catégories, comme des comportements de mobilisation individuelle (aide apportée à ses collègues, coordination avec eux), sans nécessairement afficher de manière évidente des comportements de motivation individuelle (dévouement au travail, développement des compétences). Toutefois, plus l'employé se montrera disposé à adopter ces différents comportements, plus sa mobilisation sera élevée. Ensuite, la présence en grand nombre au sein de l'entreprise de ces employés fortement mobilisés sur le plan individuel permettra d'atteindre véritablement une mobilisation collective dans l'ensemble de l'organisation. Examinons à présent dans le détail les 12 comportements associés à chacune des catégories.

Figure 11.1 Les types de comportements associés à la mobilisation



Source : Tremblay et Wils (2005).

11.3.1 Le respect du contrat de travail

Deux types de comportements représentent le préalable à la mobilisation qu'est le respect du contrat de travail, soit : (1) la performance dans les tâches prescrites ; et (2) les comportements d'éthique et de professionnalisme. Pour que vous puissiez avoir un minimum de succès comme gestionnaire, vous devez vous assurer, en premier lieu, que les personnes qui se trouvent sous votre responsabilité assument les tâches qui leur sont confiées ; en d'autres termes, qu'elles répondent aux « exigences normales de travail ». Le **chapitre 2**, rappelons-le, traite de l'obligation de diligence que les employés doivent respecter ; celle-ci a trait à la quantité et à la qualité du travail que le salarié doit normalement fournir à son organisation (section 2.3.2). Les descriptions de tâches, présentées au **chapitre 4** (section 4.3.1), permettent habituellement de jauger la performance, puisqu'elles décrivent de façon relativement détaillée les tâches normales et régulières que l'employé doit accomplir dans son poste. La performance dans les tâches prescrites amorce l'effort de mobilisation, car un employé qui donne un rendement insatisfaisant, que ce soit par manque de volonté ou par manque de compétence, peut difficilement venir en aide à ses collègues. Un tel rendement risque même de nuire à la performance collective de l'équipe ou de l'unité. Par ailleurs, l'employé qui assume adéquatement ses tâches normales, mais qui se préoccupe peu des autres et de la cause commune mise en avant par son organisation, n'est certes pas le plus mobilisé de tous. Dans cette veine, on peut affirmer que le respect du contrat de travail est une condition nécessaire, mais non suffisante, à la mobilisation.

Le deuxième type de comportements associé au respect du contrat de travail concerne les comportements « d'éthique et de conscience professionnelle ». Ceux-ci découlent également du contrat de travail : s'ils ne les respectent pas, les salariés peuvent faire face à des sanctions disciplinaires sérieuses (**chapitre 9**, section 9.2.4). Vous trouverez dans la Boîte à outils ci-dessous des exemples de comportements liés à un faible degré de conscience professionnelle. Ces actions sont souvent préjudiciables à l'effort de mobilisation parce qu'elles accroissent la charge de travail des collègues, rendent plus difficiles les efforts de coordination et réduisent la qualité du service offert à la clientèle. En revanche, l'adoption de comportements attestant la conscience professionnelle de l'employé est nécessaire au déploiement optimal de la mobilisation en raison des nombreux avantages qu'ils comportent (amélioration de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des erreurs) et du fait qu'ils renforcent une culture mobilisatrice valorisant la présence et l'effort.

Boîte à outils

Quelques comportements liés à une faible conscience professionnelle

- Pascal manque de ponctualité. Il lui arrive souvent d'avoir une quinzaine de minutes de retard au travail, car il n'est pas « matinal » et a de la difficulté à se lever.
- Jacinthe ajoute souvent de longues minutes à ses pauses pour bavarder avec des collègues sur des sujets qui n'ont aucun rapport avec le travail.
- Jonathan s'est absenté trois fois au cours des trois derniers mois, sans prévenir son supérieur immédiat.
- Fatima étire souvent sa pause du midi pour aller fumer. Elle se dit que, puisque d'autres employés le font, pourquoi ne le ferait-elle pas ?
- Julie navigue souvent sur internet durant ses heures de travail, que ce soit pour payer ses factures, effectuer des opérations bancaires ou planifier ses vacances, sans nécessairement rattraper le temps perdu.

11.3.2 La motivation individuelle

Si la première catégorie de comportements débouche sur une performance minimale, mais acceptable, la deuxième permet d'envisager une performance supérieure grâce à une forte **motivation individuelle**. Comme l'illustre la figure 11.1, cette catégorie réunit deux types de comportements, soit : (1) le dévouement dans le poste de travail ; et (2) le développement des compétences. Les personnes qui se dévouent dans leur travail ont en commun la volonté d'en faire plus : plus de temps, plus de tâches, plus de rendement. En tant que gestionnaire, vous apprécierez ces employés, car ils ajoutent de la valeur à votre équipe de travail. Si vous le leur demandez, ils ne refuseront généralement pas de travailler davantage lorsque l'équipe est débordée. Ils n'hésiteront pas non plus à se charger de tâches supplémentaires et à déployer des efforts allant au-delà de ce qu'on attend d'eux quand la situation l'exige. Une telle ardeur au travail ne peut être que volontaire, puisque la performance accrue est issue d'une forte motivation individuelle et qu'elle sort du cadre de l'emploi. Vous pourrez donc difficilement contraindre les employés à agir de cette manière. Par contre, comme gestionnaire, vous pourrez mettre en place les conditions qui sont le plus susceptibles de susciter ces comportements de dévouement.

Motivation individuelle
Force incitant les employés à aller au-delà des attentes liées au contrat de travail ; elle se manifeste notamment par les efforts qu'ils déploient, tant dans leur travail que dans leur développement professionnel.

Le deuxième type de comportements lié à la motivation individuelle a trait au développement des compétences. Tout comme pour le dévouement, ces actions ne relèvent pas du contrat de travail, mais elles peuvent profiter à la fois à l'individu et à l'organisation. Le développement professionnel se rapporte aux démarches entreprises par un employé pour acquérir de nouvelles connaissances, améliorer ses compétences et être bien informé quant aux produits et services offerts ainsi qu'aux divers changements dans l'organisation.

Les employés qui agissent ainsi peuvent constituer des ressources stratégiques lorsqu'il y a des changements ou une forte concurrence. Comme nous l'avons vu au **chapitre 8**, il incombe entre autres au gestionnaire d'assurer le développement des compétences de ses employés. En regard de la mobilisation, vous devez donc non seulement favoriser ce développement, mais également soutenir les démarches qu'entreprennent vos employés dans ce domaine.

En résumé, les comportements de motivation individuelle sont importants à plusieurs égards. D'une part, ils fournissent la possibilité de mieux performer dans le poste actuel ou d'assumer de façon autonome et efficace des responsabilités supplémentaires. D'autre part, les employés qui adoptent ce genre de conduites seront plus aptes à résoudre des problèmes ou à proposer des changements valables en guise de solutions de rechange. Bien que la motivation soit considérée comme un atout pour les gestionnaires, les collaborateurs mus par la motivation individuelle ne seront pas automatiquement mobilisés sur le plan collectif. Pour illustrer cette idée, reprenons, dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous, l'exemple d'Andréa proposé en début de chapitre.

Au cœur de l'action

Occupant son nouveau poste depuis quelques semaines, Andréa a pu observer la performance exemplaire de Marc-Antoine. Afin de mobiliser davantage son équipe, elle le reçoit individuellement à son bureau et elle l'invite à parler de son expérience avec ses collègues de travail et à leur confier quelques-uns de ses « meilleurs trucs ».

Andréa est prise au dépourvu par la réaction de Marc-Antoine, car celui-ci s'empresse de décliner son offre. Il ne s'entend pas très bien avec certains de ses collègues, explique-t-il, et il est d'avis que quelques-uns d'entre eux n'ont tout simplement plus la volonté de s'activer. « Prends Gilles, par exemple, dit-il à Andréa. Il ne lui reste plus que deux ans avant la retraite et il passe son temps à songer à ce qu'il pourra faire une fois qu'il sera rentré à la maison pour de bon. Penses-tu vraiment qu'on peut l'amener à travailler davantage ? Moi, je ne le pense pas… »

Vous avez probablement tous eu l'occasion de rencontrer des gens comme Marc-Antoine. Fortement motivés et très performants, ces individus se soucient malheureusement fort peu de leurs collègues et n'adhèrent pas aux objectifs collectifs de l'équipe. Seuls comptent leur propre performance, leur propre succès. Ces personnes, quoique motivées, sont faiblement mobilisées, car la mobilisation individuelle est presque absente chez elles. Faute d'ouverture aux autres, il n'y a pas de mobilisation possible ! C'est pourquoi, en adoptant le concept de mobilisation, on récuse l'idée que la somme des performances individuelles, même remarquables, puisse constituer la meilleure équation possible en matière d'efficacité.

11.3.3 La mobilisation : l'art de rendre les autres meilleurs

Pour évoluer vers une plus grande mobilisation, il faut s'ouvrir aux autres. Cette orientation collective consiste essentiellement à aider les autres à performer, à contribuer à l'amélioration et à la préservation du climat social, au bien-être des autres et à la pérennité de l'organisation. On dénombre au moins huit types de comportements dans cette troisième catégorie, soit celle de la mobilisation individuelle. Sans entrer dans les détails, la Boîte à outils ci-après propose des exemples de chacun de ces comportements.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le concept de mobilisation implique qu'une masse d'employés accomplissent des actions positives et acceptent de déployer leur énergie en fonction de la vision et de la mission proposées par l'organisation. Une poignée d'individus mobilisés ne suffit pas pour constituer une équipe ou une entreprise mobilisée. Il faut que la majorité des employés adopte plusieurs des comportements de mobilisation décrits dans cette section pour que la synergie engendrée par la somme des mobilisations individuelles se transforme en mobilisation collective et en performance organisationnelle supérieure.

Boîte à outils

Exemples de comportements de mobilisation individuelle

Comportement	Exemples
Aider les autres.	– Faire profiter ses collègues de ses connaissances et de ses compétences. – Prendre en charge un nouvel employé. – Épauler un collègue surchargé de travail.
Faciliter les rapports avec les autres.	– Écouter, encourager, féliciter et soutenir les autres. – Désamorcer les conflits qui surgissent entre les membres de l'équipe. – Cimenter l'esprit d'équipe et rapprocher les personnes qui en font partie.
Agir en coordination avec les autres.	– Penser aux autres avant d'agir. – Se préoccuper des effets de ses actions sur les autres. – Coordonner ses actions avec celles des autres.
Faire preuve d'esprit sportif.	– Accepter de bon gré les contraintes, les principes et les règles de l'organisation. – Mettre l'accent sur l'aspect positif des choses, plutôt que sur leur aspect négatif. – Éviter de faire des montagnes avec des riens. – Être solidaire des décisions prises.
Se préoccuper de l'amélioration continue.	– Proposer des solutions constructives. – Adhérer aux changements organisationnels, les amorcer et les mettre en place.
Participer à la vie interne de l'entreprise.	– Assister aux réunions. – Participer aux activités sociales.
Se montrer loyal envers l'entreprise.	– Prendre la défense de l'organisation quand elle fait l'objet de critiques. – Inciter des personnes compétentes à offrir leurs services à l'entreprise. – Participer aux activités de la communauté. – Promouvoir les produits et services de l'organisation.
Être orienté vers les clients.	– Fournir un service de grande qualité. – Faire preuve de courtoisie et de professionnalisme, même s'il s'agit de clients difficiles. – Chercher à améliorer les services offerts aux clients.

11.4 Pourquoi les gens se mobilisent-ils ?

Vous avez à présent une idée un peu plus claire de ce qu'est la mobilisation ; il importe maintenant de vous interroger sur ce qui peut la susciter. Alors, pourquoi les gens se mobilisent-ils ? La réponse à cette question peut paraître trop simple, mais généralement, les employés se mobilisent lorsqu'il existe des interactions positives entre les différents acteurs de l'entreprise, ainsi qu'un climat organisationnel sain et stimulant qui repose sur un certain nombre de conditions. Votre principale responsabilité comme gestionnaire consiste donc à agir sur les conditions qui contribueront à des échanges positifs et établiront un **climat organisationnel favorable à la mobilisation**. En d'autres termes, comme vous ne pouvez obliger vos employés à se mobiliser, vous devez préparer le terrain pour

Climat organisationnel favorable à la mobilisation
Environnement de travail sain et stimulant où les employés se sentent en confiance, soutenus et reconnus, traités avec justice, où ils bénéficient d'un certain pouvoir d'agir et où ils sont engagés envers l'organisation.

qu'ils se joignent aux efforts de mobilisation. Il existe un consensus relatif en ce qui concerne les conditions de mobilisation. Comme le montre la **figure 11.2**, la mobilisation est possible lorsque les employés : (1) font confiance à leurs gestionnaires et à la direction de l'organisation ; (2) se sentent soutenus et reconnus ; (3) sont traités avec justice ; (4) bénéficient d'un certain pouvoir d'agir. Dans les organisations où ces conditions sont fortement présentes, on observe des niveaux d'engagement plus élevés des individus, les employés sont plus fiers et enthousiastes au travail. C'est en quelque sorte la réciprocité entre les réactions positives des employés et les conditions de mobilisation qui créent un climat organisationnel susceptible d'inciter ceux-ci à se mobiliser. Ces quatre conditions sont exposées en détail ci-dessous.

Figure 11.2 Le climat organisationnel favorable à la mobilisation

11.4.1 Le rôle de la confiance

La **confiance** constitue probablement la principale condition de l'établissement d'un climat mobilisateur. Elle représente le cœur des échanges entre les employés et leurs supérieurs et elle est indispensable à la collaboration entre les employés appartenant à la même équipe de travail. Faire confiance à l'autre, c'est prendre un risque. En tant que gestionnaire, si vous accordez votre confiance à l'un de vos employés, vous pouvez vous retrouver dans une situation de vulnérabilité, puisque dans bien des cas vous demeurez responsable des résultats. La confiance repose sur la connaissance qu'on a de l'autre, sur sa compétence ou sur sa réputation. Bien qu'elle se construise graduellement autour d'actions simples et répétées, il suffit parfois d'un geste pour qu'elle se détériore, voire qu'elle se perde complètement.

Des études rapportent que, dans les organisations où la confiance des employés est élevée, ceux-ci sont plus satisfaits, plus productifs et plus énergiques. Parallèlement, ils sont moins stressés, s'absentent moins souvent et présentent un taux d'épuisement professionnel inférieur. Lorsque la confiance n'est pas au rendez-vous, le cynisme prend le relais et mène, à plus long terme, à un climat néfaste de méfiance et de désengagement de la part des employés. Alors, comment susciter la confiance au quotidien ? Les solutions sont nombreuses et somme toute assez simples, selon les experts. Il s'agit principalement de donner l'heure juste, d'être transparent, de consulter les employés et de les encourager à se développer (Roulez, 2018).

La **confiance** est, dans une certaine mesure, à l'opposé du contrôle excessif. Plus elle est forte entre vous et vos employés, moins vous aurez besoin de recourir au contrôle. En définitive, vos employés se mobiliseront volontiers s'ils ont la conviction que vous n'exploiterez pas leur bonne volonté et s'ils ont le sentiment que les actions que vous accomplissez profitent à l'ensemble de l'équipe, et non pas uniquement à vous-même et à votre carrière. La Boîte à outils ci-après propose quelques conseils pratiques pour vous aider à nouer des rapports de confiance avec vos employés et à les préserver.

Boîte à outils

Quelques conseils pratiques pour nouer des rapports de confiance avec les employés et les préserver

- **Agissez avec honnêteté et intégrité.** Le principe est simple : il s'agit de traiter les autres comme vous voudriez être traité. Alors, donnez l'heure juste à vos employés. Osez leur faire part de vos erreurs, car vos employés ne sont pas dupes et ils comprennent que vous n'êtes pas parfait. Vous verrez alors rapidement s'instaurer un climat de confiance entre vos employés et vous.
- **Évitez de faire des promesses que vous ne pourrez tenir.** Afin d'esquiver un problème ou pour se débarrasser rapidement d'un employé présentant une requête, certains gestionnaires peuvent être tentés de faire des promesses inconsidérées. Au moment de l'évaluation annuelle de la performance, par exemple, le gestionnaire pourrait, pour acheter la paix, dire à l'employé à qui il vient de refuser une promotion que celui-ci aura de fortes chances de l'obtenir la prochaine fois, même s'il n'a pas nécessairement l'intention de la lui accorder. La confiance de l'employé envers son supérieur sera probablement fort ébranlée lorsque la promotion lui sera refusée une seconde fois et il sera d'autant plus démobilisé.
- **Soyez cohérent et constant dans les décisions prises à l'égard de vos employés.** Parce qu'ils se sentiront traités équitablement, vos employés auront davantage confiance en vous. Enfin, n'oubliez pas de mettre en pratique ce que vous recommandez à vos employés afin d'assurer la cohérence de vos actions.

11.4.2 Le rôle du soutien et de la reconnaissance

Le **soutien** et la **reconnaissance** représentent des composantes essentielles de la mobilisation, car ils montrent aux employés que leur supérieur se préoccupe d'eux et qu'ils sont valorisés dans leur entreprise. Ces éléments ont des répercussions très importantes, car ils satisfont les besoins d'approbation et d'appartenance des employés et influent sur leur estime de soi. La reconnaissance renvoie à la notion de rétroaction positive dont il a été question au **chapitre 7** (section 7.2.3). Concrètement, elle représente le moyen par lequel l'organisation ou le gestionnaire témoigne son appréciation pour les efforts et les réalisations de ses employés. La reconnaissance du rôle joué par ses employés peut s'exprimer de différentes manières.

- On **remercie** ceux qui collaborent avec les autres.
- On **félicite** ceux qui fournissent des contributions importantes, parfois passées sous silence.
- On **fait connaître publiquement** les efforts de certains employés.
- On **encourage** ses employés à persévérer dans des situations pénibles.

Près de la moitié des gestionnaires affirment manquer de temps et de ressources pour témoigner de la reconnaissance à leurs employés. Pourtant, il leur faudrait considérer qu'il s'agit d'un grand besoin pour ces derniers puisque, pour plus de 90 % des employés, la reconnaissance de leurs efforts au quotidien joue un rôle majeur dans leur mobilisation (Brun, 2013). La reconnaissance ne se matérialise pas seulement dans la relation entre le supérieur et l'employé, puisqu'on peut y ajouter la reconnaissance provenant des collègues de travail ou des clients. Soulignons d'ailleurs que la satisfaction exprimée par les clients qui apprécient le service reçu constitue un témoignage de reconnaissance extrêmement mobilisateur. Vos employés se sentiront soutenus non seulement grâce à la reconnaissance que vous leur témoignez, mais également par l'aide que vous leur procurez lorsqu'ils éprouvent des difficultés sur le plan professionnel, ou même sur le plan personnel. En ce qui concerne le travail, votre soutien peut se manifester par une aide ponctuelle, directe ou indirecte. Dans le premier cas, vous pouvez notamment vous montrer plus disponible

auprès d'employés en situation de conflit, épauler une personne qui doit assumer de nouvelles responsabilités ou conseiller un employé sur son cheminement dans l'entreprise. Dans le second cas, vous pouvez par exemple demander à un employé expérimenté de répondre aux questions d'un nouvel arrivant ou d'aider un collègue surchargé. Sur le plan interpersonnel, le soutien peut s'exprimer par une prise en compte des difficultés personnelles dans l'aménagement du temps de travail, par une meilleure écoute et une plus grande empathie. En définitive, la reconnaissance et le soutien permettent de préserver le climat mobilisateur, car la mobilisation doit être soutenue ! La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous présente un cas mettant de l'avant diverses mesures qui permettent de témoigner de la reconnaissance aux employés.

Au cœur de l'action

À la suite de différents sondages organisationnels, La Capitale assurance et services financiers a ciblé ses pratiques de reconnaissance au travail comme principale stratégie de mobilisation de ses employés. Dans le but d'instaurer une réelle culture de reconnaissance dans l'organisation, les ressources humaines de l'entreprise ont mis en place plusieurs pratiques et stratégies telles la création de programmes formels de reconnaissance de la part de l'organisation, des gestionnaires et des pairs, la bonification des profils de compétences des gestionnaires vers la reconnaissance et la gestion de proximité, ainsi que l'intégration de l'aspect reconnaissance dans les initiatives de la planification stratégique de l'entreprise. La **figure 11.3** présente les différentes pratiques adoptées ces dernières années par La Capitale en matière de reconnaissance (Brun et Parent, 2014).

11.4.3 Le rôle de la justice

Il est de plus en plus reconnu que la confiance et le soutien perçus par les employés sont fortement colorés par le jugement que ces derniers posent sur la façon dont ils sont traités dans l'organisation. Ce jugement se fonde habituellement sur trois éléments, illustrés dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous. Mirza, Nadine et Justin, qui travaillent dans une petite entreprise de fabrication de produits biologiques de nettoyage pour la maison, parlent de l'évaluation annuelle de leur performance à laquelle ils viennent de se soumettre.

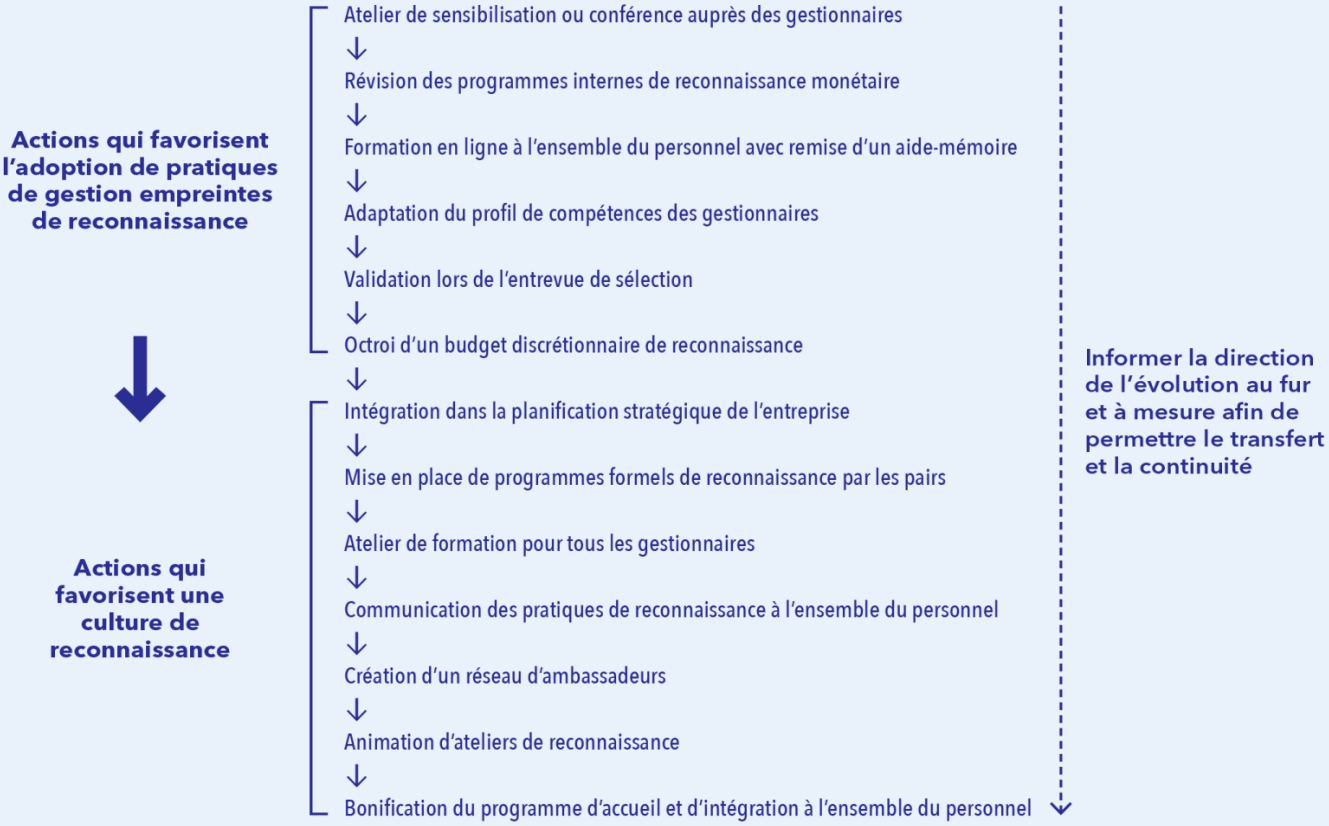
Au cœur de l'action

Mirza se sent particulièrement amer, car il n'a pas obtenu la promotion au poste de superviseur dont il voulait bénéficier. « Cela fait maintenant six ans que je me dévoue corps et âme à l'entreprise, mais j'apprends qu'on a recruté un petit nouveau de l'extérieur pour le poste de superviseur que je convoitais. On savait bien pourtant que cet emploi m'intéressait ! On m'avait même dit, l'an dernier, que j'avais de bonnes chances d'occuper ce poste. C'est vraiment injuste ! »

Nadine, elle, ne s'explique pas comment Marc, le comptable de l'entreprise, a calculé la prime annuelle de rendement des employés. « Même si je suis assez contente d'avoir obtenu 1500 $ cette année, j'ai entendu dire que les employés qui travaillent dans l'équipe de contrôle de la qualité ont eu presque le double. Si c'est vrai, pour quelle raison ? » Mirza lui répond : « Inutile de se poser trop de questions, les primes varient tellement d'une personne à une autre et d'une année à une autre ! Après tout ce temps, je ne comprends tout simplement pas sur quels critères la direction se base pour distribuer ses récompenses annuelles. »

« C'est vraiment frustrant, renchérit Justin. Moi, quand j'ai demandé à Marc pourquoi mon augmentation de salaire était d'à peine 1,5 % alors que mon rendement a été excellent toute l'année, j'ai pensé qu'il me répondait la première chose qui lui passait par la tête. C'était plutôt boiteux comme explication ! »

Figure 11.3 Exemples de pratiques adoptées par La Capitale en matière de reconnaissance



Source : Adapté de Brun et Parent (2014).

D'abord, vous aurez pu observer que Mirza remet en cause la décision prise au sujet de sa demande de promotion, car il trouve injuste qu'on ne lui ait pas accordé le poste qu'il désirait. Ensuite, Nadine s'interroge sur les critères choisis pour l'octroi des primes annuelles de rendement, car elle ne sait pas quelles sont les règles et les procédures qui ont été utilisées. Enfin, Justin estime que les explications fournies par son supérieur à propos de son augmentation salariale sont peu satisfaisantes, ce qui illustre la piètre qualité des rapports qu'il entretient avec lui. Ces trois situations renvoient respectivement aux concepts de justice distributive (Mirza), de justice procédurale (Nadine) et de justice interactionnelle (Justin), que nous analysons ci-dessous.

La **justice distributive** a trait aux décisions de gestion liées à l'octroi de ressources, comme l'aide ou l'attention accordée à un employé, ou de récompenses organisationnelles, telles que les augmentations de salaire, les promotions, les primes au rendement, l'octroi des mandats et le choix des horaires de vacances. Dans ce cas, l'individu évalue globalement ce qu'il apporte à l'entreprise par rapport à ce qu'il en reçoit, se fondant pour cela sur des critères qui renvoient aux principes d'équité dont il a été question au **chapitre 6**. Même si les employés estiment que la justice distributive est respectée, cette opinion n'entraîne pas automatiquement une profonde mobilisation. En revanche, l'employé qui croit avoir bénéficié d'une récompense non méritée ne fournira pas nécessairement une contribution plus importante. Vous serez également parfois témoin, à titre de gestionnaire, du comportement d'employés qui, croyant avoir été traités injustement, réduiront l'aide fournie aux collègues ou leur ardeur au travail.

Justice distributive
Évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il en reçoit.

Justice procédurale
Jugement qu'un employé porte sur le respect des règles organisationnelles et sur leur application dans les décisions qui le concernent.

La **justice procédurale** désigne, quant à elle, les règles encadrant les décisions que vous prenez en tant que gestionnaire. Les **chapitres 5, 7 et 9**, qui portent sur la sélection, la gestion de la performance, la gestion de la discipline et des conflits, mettent d'ailleurs en relief l'importance déterminante des règles dans le bon déroulement de ces activités. L'évaluation de la justice procédurale se fonde largement sur la notion d'impartialité. Vos employés s'interrogeront sur l'existence, la diffusion et la connaissance des règles organisationnelles utilisées dans votre prise de décision ; ils vérifieront également si vous avez appliqué ces règles de façon neutre et constante dans le temps. Ainsi, un employé qui connaît bien les règles en vigueur dans l'entreprise en matière d'heures supplémentaires pourrait trouver injuste qu'un collègue puisse obtenir deux jours de congé parce qu'il a mené à bien un gros mandat auprès d'un client, alors que, dans une situation similaire survenue deux mois plus tôt, lui n'avait obtenu qu'une journée de congé. À cet effet, soulignons que l'existence de mécanismes d'appel mis en place par l'organisation peut accroître le sentiment que la justice procédurale est respectée, car ces mécanismes permettent à l'employé de s'exprimer et, éventuellement, de renverser une décision injuste.

Justice interactionnelle
Évaluation effectuée par un employé de la qualité du traitement interpersonnel et de la crédibilité des explications fournies par son supérieur dans le contexte d'une décision de gestion.

Enfin, la **justice interactionnelle** se fonde sur l'évaluation effectuée par un employé quant à la qualité des rapports avec son supérieur, à la suite d'une décision de gestion. Ce jugement porte généralement sur la qualité du traitement interpersonnel et sur la crédibilité des explications fournies. D'une part, la majorité de vos employés accorderont une attention particulière au respect et à l'empathie dont vous ferez preuve à leur égard lorsqu'une décision défavorable sera rendue (par exemple, le refus d'octroyer une augmentation salariale ou une promotion). D'autre part, ils s'attendront à ce que les explications que vous leur fournirez soient sincères, plausibles et sensées. En d'autres termes, ils ne veulent pas être bernés par leur supérieur. Ils préfèrent qu'on leur donne l'heure juste, et ce, même lorsque les décisions leur sont défavorables.

11.4.4 Le rôle du pouvoir d'agir

Pouvoir d'agir
Perception d'un employé qui se sent en contrôle de son travail, qui a l'impression que ce qu'il accomplit peut influer sur les résultats obtenus par son équipe ou par l'organisation.

Le **pouvoir d'agir** se définit par la perception de maîtriser ses tâches de travail, d'être en pleine possession de ses moyens dans son poste. Pour ce faire, l'employé doit sentir que son emploi a un sens, que ce qu'il fait est significatif à ses yeux et aux yeux d'autrui. Quand ils possèdent un pouvoir d'agir, les employés ont l'impression qu'ils peuvent influer sur les résultats de leur travail, de leur équipe, voire de l'organisation. Voyons comment cela s'applique au cas d'Aminata, dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Aminata vient d'obtenir son premier emploi d'été à Bureau Dépôt, au service à la clientèle. Ses principales tâches consistent à répondre aux appels téléphoniques des clients qui ont des questions sur les produits ou des plaintes à formuler. Elle doit aussi s'occuper en magasin des marchandises rendues. Son principal objectif est d'assurer l'entière satisfaction de tous les clients, conformément à ce que lui a expliqué son supérieur. Elle est très désireuse de trouver des solutions aux problèmes des clients, mais elle se rend compte qu'on ne lui facilite pas la tâche.

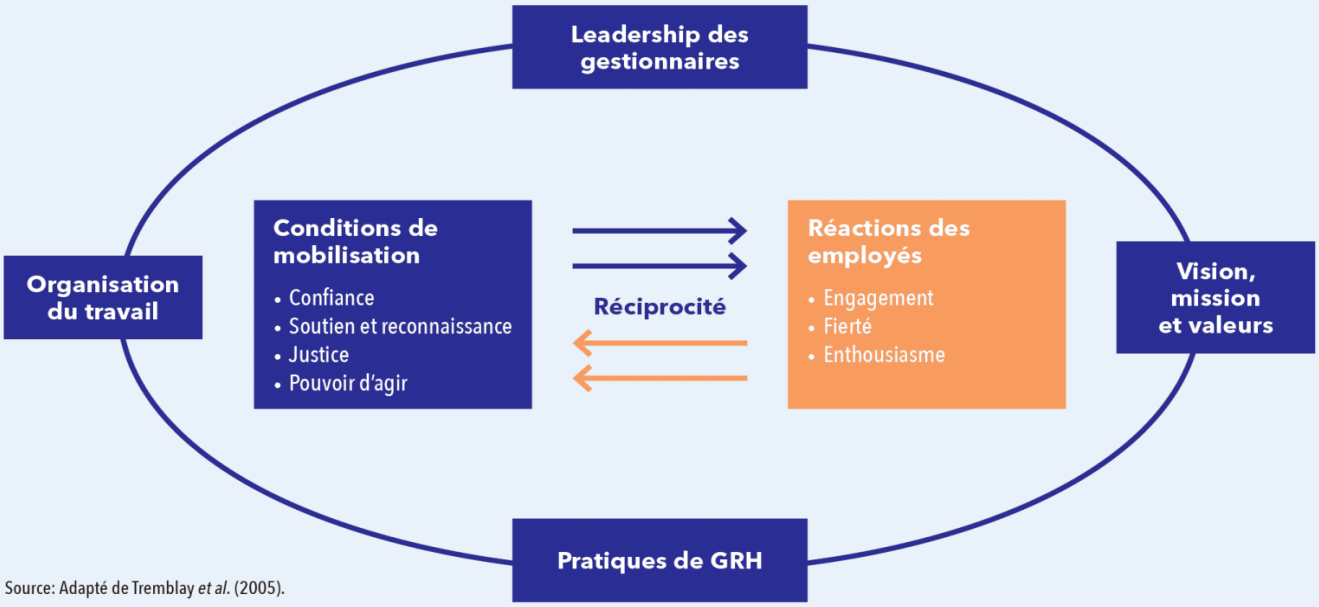
Bien qu'elle tente de satisfaire les clients du mieux qu'elle peut, Aminata a l'impression qu'elle passe son temps à se disputer avec eux. C'est que le nouveau directeur du magasin tient beaucoup à ce que les employés du service à la clientèle respectent à la lettre les règles relatives à la reprise des marchandises. La semaine dernière, par exemple, Aminata a dû refuser la demande d'un client insatisfait voulant rendre un produit, simplement parce que celui-ci avait dépassé d'une journée le délai habituel de 14 jours. De la même façon, elle n'a pu rembourser une cliente qui rapportait un produit dont l'emballage original avait été endommagé. Aminata est mécontente de cet état de choses, car elle estime que l'entreprise ne lui fournit pas les outils dont elle aurait besoin pour bien effectuer ses tâches et « satisfaire pleinement les clients ».

Comme l'illustre cet exemple, il n'y a rien de plus frustrant pour un employé que de ne pas avoir les moyens d'agir. Même si Aminata est une employée mobilisée, ses efforts sont grandement limités par des directives organisationnelles qui ne sont pas cohérentes avec les objectifs de son emploi. En définitive, retenez que les employés se mobilisent généralement quand ils croient que la cause ou les objectifs à atteindre sont importants, quand ils ont la conviction qu'ils accomplissent des tâches utiles, ou encore quand ils sentent qu'ils peuvent agir sur les résultats obtenus.

11.5 Comment mobiliser son équipe de travail ?

Les quatre conditions de mobilisation dont nous venons de traiter incitent les employés à se mobiliser parce qu'elles instaurent un climat organisationnel agréable et stimulant. Comment pouvez-vous, dans votre rôle de gestionnaire, contribuer à la mise en place d'un environnement de ce genre ? Quels sont les moteurs de la mobilisation ? Ce sont les quatre leviers organisationnels suivants : (1) le leadership des gestionnaires ; (2) la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ; (3) les politiques et les pratiques de GRH ; et (4) l'organisation du travail. Si le premier de ces leviers vous concerne directement, les trois autres relèvent principalement de la direction de l'organisation ou du service des ressources humaines. Il n'en demeure pas moins que vous aurez un rôle à jouer, à titre de gestionnaire, dans l'application et la mise en pratique de chacun de ces éléments. La **figure 11.4** illustre les quatre leviers de la mobilisation.

Figure 11.4 Les leviers de la mobilisation



Source: Adapté de Tremblay *et al.* (2005).

11.5.1 Développer son leadership

Comme nous l'avons vu, la mobilisation des employés constitue un défi de taille pour les gestionnaires. Il semble que certains d'entre eux possèdent plus que d'autres les qualités de leadership requises pour mobiliser les employés. On rencontre généralement trois grands types de leaders chez les gestionnaires, soit le leader motivateur, le leader mobilisateur et le leader démobilisateur. Le **tableau 11.1** présente quelques caractéristiques

de chacun de ces profils. Même si les gestionnaires empruntent parfois des éléments appartenant aux trois profils, un style dominant se dégage chez la majorité d'entre eux. Fort heureusement pour vous, ces capacités peuvent s'acquérir ; elles ne sont pas innées.

Tableau 11.1 Quelques caractéristiques des types de leaders

	Leader motivateur	Leader mobilisateur	Leader démobilisateur
Relations avec les employés	– Fondées sur les récompenses liées à la performance – Style plutôt directif	– Basées sur la confiance, le soutien et le respect mutuel – Style plutôt participatif	– Interventions le plus souvent négatives en cas d'erreurs ou de problèmes – Style laisser-faire
Détermination des objectifs	– Définit et clarifie les attentes de performance à court terme quant au rendement. – Axée sur l'intérêt individuel	– Fournit une vision à long terme, des objectifs rassembleurs. – Vise l'intérêt collectif.	– Ne fournit pas d'objectifs stimulants. – Favorise le maintien du statu quo.
Reconnaissance	– Liée à la performance – Principalement financière	– Personnelle – Surtout non financière	– Peu fréquente – Axée sur les réprimandes
Effets sur les employés	– Motivation individuelle élevée – Mobilisation faible – Accroissement possible du stress et de la fatigue	– Mobilisation élevée – Coopération facilitée – Bien-être et stress positif	– Faible motivation – Démobilisation – Stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

Source : Adapté de Tremblay *et al.* (2005).

Le **leader motivateur** noue généralement avec ses employés des relations de nature contractuelle fondées sur l'intérêt individuel. Il se concentre sur les résultats et sur les comportements de ses employés, récompensant ceux qui satisfont aux exigences et punissant ceux qui échouent. Il offre des incitatifs valorisés par les employés (primes, congés, félicitations, etc.) en échange de résultats tels que des efforts ponctuels accrus. Si votre leadership s'apparente à celui du motivateur, vous savez probablement très bien tirer profit de tout l'éventail des incitatifs dont dispose l'organisation afin de motiver vos employés et de les encourager à atteindre des niveaux de performance individuelle supérieurs aux attentes. Grâce à ces mesures axées sur la motivation individuelle, vous pousserez les employés à recourir à des comportements de dévouement à l'égard de la tâche, mais vous n'encouragerez pas outre mesure la mobilisation. En effet, une étude récente a démontré que, bien que les leaders motivateurs influencent positivement la mobilisation de leurs employés, l'impact des leaders mobilisateurs est de 40 % plus important (Piccolo *et al.*, 2018).

Le **leader mobilisateur** est, quant à lui, une véritable source d'inspiration, un modèle à suivre pour ses employés. Ayant les qualités d'un bon *coach*, il affiche un style surtout axé sur la participation. Il cerne adéquatement les points forts et les points faibles de ses employés, les encourage à s'améliorer et les stimule intellectuellement afin qu'ils envisagent les choses sous un angle différent. En tant que gestionnaire, vous correspondez au style mobilisateur lorsque vous prêchez par l'exemple et proposez des objectifs qui suscitent l'optimisme et l'enthousiasme. En donnant ainsi une orientation aux employés, vous renvoyez l'image d'une personne qui sait où elle va et vous donnez un sens au travail des employés. Un supérieur qui exerce ce style de leadership sait aussi se montrer équitable et reconnaître les apports individuels et collectifs. Parce qu'il est attentif et à l'écoute, empathique et respectueux, le leader mobilisateur aide à établir un climat de confiance et de soutien très favorable à l'adoption de comportements de mobilisation par les employés.

Enfin, nous trouvons, à l'opposé de ces deux types de leaders, le **leader démobilisateur**, qu'aucun employé ne voudrait avoir comme supérieur. C'est un leader foncièrement punitif : ou bien il surveille constamment ses employés en prêtant une attention particulière aux erreurs de manière à les réprimander sur-le-champ, ou bien il attend que la situation

s'aggrave pour sévir. Dans les deux cas, l'aspect punitif de ses actions prend le dessus, de sorte que ce leader, se préoccupant surtout d'exercer une surveillance, offre peu de soutien. Compte tenu de ce qui précède, vous comprendrez que ce style de leadership a des effets négatifs non seulement sur la mobilisation des employés, mais aussi sur leur engagement et leur performance, haussant au passage le stress au travail des employés ainsi que leur intention de quitter l'organisation (Schyns et Schilling, 2013). Étant peu disposé à reconnaître l'apport de ses employés et cherchant avant tout à éviter les problèmes, le leader démobilisateur mine la volonté de mobilisation chez les employés.

Plaçons maintenant chacun de ces leaders dans des situations de gestion courantes afin d'analyser leurs réactions. Dans le **tableau 11.2**, vous pouvez observer qu'étant lui-même performant le leader motivateur essaie habituellement de trouver des solutions aux conflits entre employés ou aux divers problèmes qui se présentent, alors que le leader mobilisateur s'efforce plutôt de faire participer ses employés à la recherche de solutions. En contrepartie, le leader démobilisateur n'interviendra que si le problème s'aggrave ou persiste.

En ce qui concerne le changement, le leader mobilisateur ne tient jamais rien pour acquis. Il invite ses employés à faire des propositions pour améliorer les choses et il les incite à faire preuve de créativité dans leur travail. Devant les changements, le leader motivateur tire habituellement son épingle du jeu en demandant un effort accru à ses employés. Le leader démobilisateur, par contre, représente un sujet de préoccupation pour les organisations qui connaissent de profonds changements, car il valorise avant tout la stabilité et la routine. Pour ce qui est du développement des compétences des employés, le leader mobilisateur a une préoccupation constante sur ce plan, car il retire une certaine satisfaction à voir ses employés progresser. Même si les leaders motivateurs et démobilisateurs ne prennent guère d'initiative en ce sens, le premier fait preuve d'une plus grande efficacité que le second parce qu'il sait tirer parti des points forts de chacun.

Tableau 11.2 Les styles de leadership en situation de gestion

	Leader motivateur	Leader mobilisateur	Leader démobilisateur
Problèmes et conflits entre employés	– Trouve lui-même des solutions aux problèmes. – Est ouvert aux propositions des employés.	– Délègue et responsabilise. – Encourage la prise de risque et la créativité.	– Espère que les problèmes se résoudront d'eux-mêmes. – N'intervient qu'en cas de force majeure.
Amélioration et changement	– Améliore les choses en demandant aux employés de fournir une performance accrue.	– Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées.	– Favorise le maintien du statu quo.
Développement professionnel des employés	– Sait tirer parti efficacement des compétences de chacun. – Prend peu d'initiatives.	– Cherche à développer pleinement le potentiel de chacun.	– S'intéresse peu aux individus et à leur développement professionnel.

11.5.2 Transmettre la vision, la mission et les valeurs organisationnelles

Le second levier d'action dont disposent les gestionnaires a trait à la vision, à la mission et aux valeurs de l'organisation. Une mobilisation réussie se fonde notamment sur les croyances communes qui fournissent aux employés les raisons de se mobiliser. Du ressort de la direction de l'entreprise, ce moteur de la mobilisation vise donc à inspirer les employés en leur présentant un projet emballant, un rêve ou un idéal rassembleur, ce qui n'est pas toujours le cas, comme le signale la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante. Quand une masse critique d'employés donnent leur adhésion à une mission, à une vision et à des valeurs qui sont axées sur l'avenir et sur l'identité collective, la mobilisation acquiert un sens durable. Les valeurs communes renforcent les convictions, créent des solidarités et suscitent l'engagement et la fierté. En orientant les énergies mobilisatrices des employés,

ces éléments, et plus particulièrement les valeurs organisationnelles, permettent d'atteindre un degré de performance supérieur. Cette influence est d'autant plus nette qu'il existe une forte convergence entre les valeurs personnelles et celles qui sont prônées par l'organisation.

Les gestionnaires ont une responsabilité importante à l'égard de ce levier, bien qu'ils ne participent pas souvent à l'élaboration et à la définition de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation. De la même façon qu'au **chapitre 7**, lorsqu'il était question de s'approprier le contexte stratégique, votre rôle consiste ici à comprendre le sens de ces trois éléments pour ensuite les traduire et les transmettre à vos employés. Toutes les organisations ont une mission et une vision, et toutes prônent des valeurs. Toutefois, en faire état sur papier ne garantit pas qu'elles susciteront à coup sûr une mobilisation. Les employés doivent percevoir ces éléments et les vivre au quotidien pour y trouver un sens. En outre, ils s'attendent à ce qu'il existe une cohérence entre, d'une part, la mission, la vision et les valeurs affichées par l'organisation, et, d'autre part, leurs objectifs de travail et les tâches à accomplir. C'est pourquoi vous devrez non seulement concrétiser ces valeurs dans vos actions, mais aussi trouver le moyen de les communiquer à vos employés en termes simples, précis et associés directement à leur travail.

Au cœur de l'action

Une étude récente affichait le constat désolant qu'à peine 40 % des employés connaissaient la vision de leur organisation. Pour qu'une vision puisse avoir un quelconque effet sur la mobilisation des employés, il faut la renforcer auprès de ces derniers en la rendant plus visible et vivante au quotidien. À cet effet, on cite des entreprises comme Ikea et Zappos, qui mettent en avant des employés incarnant cette vision dans leur travail, qui rattachent la vision organisationnelle aux objectifs d'équipe et individuels, et qui reconnaissent et récompensent les employés mettant en action les valeurs de l'organisation.

Source : Lavoie (2017).

11.5.3 Adopter de bonnes pratiques de ressources humaines

Le levier des pratiques de ressources humaines regroupe diverses activités liées notamment à la dotation, à la gestion de la performance, aux récompenses financières et non financières, au développement des compétences ainsi qu'à l'échange d'information. Seule cette dernière activité sera traitée dans la présente section, puisque les autres ont été exposées en détail dans les chapitres précédents. La Boîte à outils ci-après énumère toutefois quelques conseils sur les pratiques de dotation, de gestion de la performance, de développement des compétences et de récompenses en regard de la mobilisation.

Une pratique importante en tant que moteur de mobilisation est l'échange d'information, qui, par définition, s'effectue dans les deux sens. D'abord, la transmission de l'information de haut en bas englobe les moyens mis en avant par l'organisation pour faire part aux employés de renseignements jugés pertinents. Cela peut prendre la forme de messages de la part du président ou de la direction, de communiqués affichés sur les babillards ou publiés dans le journal de l'entreprise, de séances d'information, etc. Il s'agit d'une pratique efficace puisque, pour se mobiliser, les employés doivent posséder l'information nécessaire afin de s'orienter. Cet échange d'information est également fructueux du fait que, généralement, les employés aiment bien en savoir davantage sur l'avancement d'un grand projet mis au point par l'organisation, sur l'arrivée d'un nouveau concurrent dans le marché ou sur la situation financière de l'entreprise. En tant que gestionnaire, votre rôle dans la diffusion de l'information consiste à sensibiliser vos employés à l'importance de l'information véhiculée par l'organisation pour les encourager à la lire et à en saisir le sens. Il ne faut pas non plus négliger la rétroaction portant sur l'exécution des tâches qu'on fournit régulièrement, qu'elle soit positive ou corrective (**chapitre 7**), afin que l'employé comprenne bien son rôle et les attentes par rapport à ses résultats.

Boîte à outils

En matière de dotation

- Privilégiez les caractéristiques personnelles associées à la mobilisation, telles que l'empathie, l'orientation vers les autres et la conscience professionnelle.
- Évitez de recruter des candidats qui pourraient nuire à la mobilisation de l'équipe.
- Favorisez le recrutement à l'interne pour offrir des possibilités d'avancement à vos employés.

En matière de gestion de la performance

- Fixez des attentes ambitieuses et rattachez-les aux priorités de l'organisation.
- Offrez de la rétroaction en continu aux employés pour qu'ils sachent où ils en sont.
- Au moment de l'évaluation, discutez de leurs forces et de leurs besoins.

En matière de récompenses

- Mettez l'accent sur les récompenses non financières (remerciements, félicitations, etc.).
- Privilégiez les récompenses financières collectives plutôt que les récompenses individuelles, car elles favorisent davantage la coopération et les échanges entre les employés.

En matière de développement des compétences

- Tirez le meilleur parti possible des capacités et des habiletés de vos employés, car la sous-utilisation des compétences dans l'emploi est un puissant facteur de démobilisation.
- Encouragez les employés à se perfectionner afin de les motiver et de les mobiliser.
- Discutez des occasions de promotion futures et des façons d'y arriver.

Deuxièmement, la transmission de l'information de bas en haut représente la prise en compte par l'organisation des interrogations, des commentaires et des suggestions des employés. Les groupes de discussion ou les cercles de qualité formés d'employés ainsi que les boîtes à suggestions sont des exemples de cette pratique. L'utilisation de ces outils est généralement source de mobilisation, car les employés ont le sentiment qu'on se préoccupe de leur opinion et qu'on valorise leur contribution. À titre de gestionnaire, vous pouvez bien entendu participer à ces mécanismes officiels de consultation. De façon plus spontanée, votre rôle consiste également à être à l'écoute de vos employés et à parler régulièrement avec eux de leurs idées et de leurs recommandations pour améliorer les méthodes de travail, le fonctionnement de leur équipe ou de l'entreprise. Cette ouverture est particulièrement favorable à la mobilisation, car elle permet d'établir un climat de confiance.

En résumé, retenez qu'en matière de mobilisation vous devrez être à jour en ce qui a trait aux pratiques de ressources humaines en usage dans l'organisation. Vous pourrez ainsi vous appuyer au maximum sur le système en place pour soutenir et mobiliser vos employés. Vous constaterez également que l'employé dont vous aurez reconnu les efforts ou à qui vous aurez parlé d'un nouveau programme de perfectionnement professionnel aura beaucoup de gratitude à votre endroit.

11.5.4 Organiser le travail pour offrir des occasions de mobilisation

Le dernier levier fait appel à des pratiques qui se rapportent à l'organisation du travail, autrement dit à l'agencement des tâches entre les personnes et les emplois. La manière dont le travail est structuré a une influence déterminante sur les possibilités ou les occasions de se mobiliser. Cette influence se fera sentir principalement par l'intermédiaire du pouvoir

d'agir, car un travail diversifié, qui offre de l'autonomie dans un environnement faiblement bureaucratisé, est généralement plus à même de favoriser la mobilisation. Malgré la bonne volonté affichée par les employés, l'organisation du travail en place peut rendre plus difficile l'adoption de certains comportements de mobilisation. Par exemple, la coopération est plus ardue lorsque les employés remplissent des tâches individualisées. De la même façon, les comportements de dévouement envers les tâches se manifestent rarement lorsque celles-ci sont extrêmement parcellisées, répétitives, ou que les employés sont isolés physiquement. Enfin, l'entraide risque d'être minimale lorsque la charge de travail est trop lourde.

Dans cette perspective, vous devrez, en tant que gestionnaire épaulé par le service des ressources humaines, vous intéresser à des aspects comme la polyvalence, l'autonomie décisionnelle et le travail d'équipe. Il vous faudra avoir un peu de « pif » en regard de l'organisation du travail, autrement dit, vous efforcer de rendre le travail **participatif**, **intéressant** et **flexible** afin de profiter au maximum de l'intelligence collective des employés. À cet effet, le **tableau 11.3** énumère diverses mesures qui, lorsque le travail s'y prête, vous permettront d'atteindre ces trois objectifs. Dans certaines situations, notamment au sein des grandes entreprises, vous n'aurez probablement pas la possibilité de changer les structures de travail de l'organisation. Vous pourrez néanmoins mobiliser vos employés en utilisant divers moyens : en les consultant sur la façon d'accomplir efficacement leur travail, en leur déléguant certaines responsabilités et même en recourant ponctuellement au travail d'équipe pour résoudre des problèmes particuliers. Ces mesures permettront de faire surgir chez les employés un certain nombre de comportements de nature collective, par exemple, une meilleure coordination, la formulation de propositions de changements ou d'idées nouvelles.

Tableau 11.3 Le « pif » en matière d'organisation du travail

Modifier l'organisation du travail pour le rendre plus...	Moyens dont dispose le gestionnaire
Participatif	– Renforcer l'interdépendance entre les emplois afin d'accroître la coopération et la coordination entre les employés. – Instaurer le travail en équipe si les tâches s'y prêtent. – Recourir à des groupes d'employés en marge du travail (par exemple, à des cercles de qualité) pour résoudre des problèmes ponctuels.
Intéressant	– Diversifier les postes dont les tâches sont répétitives et parcellisées. – Offrir aux employés dont les emplois sont routiniers la possibilité de faire des échanges de postes à une fréquence déterminée. – Accorder davantage d'autonomie aux employés en leur confiant des responsabilités accrues. – Consulter les employés sur la façon d'améliorer les méthodes de travail.
Flexible	– Instaurer un système d'horaires de travail flexibles ou de semaine comprimée, durant toute l'année ou durant les périodes de moindre activité. – Permettre à deux employés qui désirent travailler à temps partiel de partager un poste. – Offrir aux employés des occasions de flexibilité dans la gestion de leurs horaires pour répondre à des exigences hors travail.

En un clin d'œil

La **figure 11.5** résume les principaux éléments de ce chapitre. Soutenir les efforts de mobilisation est une démarche complexe, incertaine et jamais achevée. Une gestion mobilisatrice requiert un engagement authentique de la part du supérieur, des qualités de leadership exemplaires, de même qu'une forte cohérence entre le discours et l'action. Avant de songer à mobiliser les autres, vous devez vous-même être mobilisé et agir davantage comme un leader que comme un général ! La mobilisation exige des efforts constants de la part de tous les membres de l'organisation. Ces efforts en valent la peine, néanmoins, car la démarche de mobilisation renforce la santé physique et mentale des employés ; en outre, elle canalise l'énergie collective en l'orientant vers l'amélioration de la performance organisationnelle.

Figure 11.5 Le gestionnaire et la mobilisation

Êtes-vous prêts ?

1. Qu'entend-on par « mobilisation des employés » ?

Les comportements de mobilisation sont des comportements qui sont adoptés volontairement par les employés et qui, pour la plupart, sortent du cadre des obligations figurant dans le contrat de travail. Ces actions profitent bien entendu aux personnes qui les accomplissent, mais elles ont aussi des répercussions positives sur les collègues et les autres membres de l'organisation. La mobilisation exige également une masse critique d'employés, car un petit groupe de gens mobilisés ne suffit pas pour assurer la mobilisation collective de l'entreprise et une performance organisationnelle accrue. Trois grandes catégories de comportements sont associées à la mobilisation. Il s'agit des comportements liés au respect du contrat de travail, à la motivation individuelle et à la mobilisation individuelle.

Consultez la section 11.3.

2. Pourquoi les employés se mobilisent-ils ?

La mobilisation ne se décrète pas, car on ne peut pas obliger les employés à se mobiliser. Par contre, il est possible de mettre en place des conditions favorables à l'adoption de comportements de mobilisation. Concrètement, les employés seront généralement plus mobilisés s'ils travaillent dans un environnement organisationnel qu'ils jugent sain et stimulant. Pour ce faire, les gestionnaires doivent consacrer leurs énergies à l'établissement de relations de confiance avec les employés, les soutenir et reconnaître leurs efforts, les traiter avec équité et respect, leur octroyer un certain pouvoir d'agir et s'assurer qu'ils s'engagent sur le plan affectif envers l'entreprise.

Consultez la section 11.4.

3. Quel rôle le gestionnaire peut-il jouer dans la mobilisation de ses employés ?

Le gestionnaire peut agir à quatre niveaux pour susciter et maintenir la mobilisation de ses employés grâce à un climat organisationnel de travail favorable. Ces niveaux correspondent à chacun des quatre leviers de mobilisation. Le gestionnaire doit, dans un premier temps, acquérir un style de leadership axé sur la mobilisation. Dans un deuxième temps, il lui faut chercher à diffuser la mission, la vision et les valeurs véhiculées par l'organisation auprès de ses employés, sans oublier de les traduire en objectifs simples, concrets et directement liés au travail à effectuer. Troisièmement, le gestionnaire doit prendre connaissance des pratiques de GRH qui ont cours dans l'organisation afin de soutenir et de récompenser ses employés ainsi que de les aider à se développer. Enfin, il doit, de concert avec le service des ressources humaines, organiser le travail de façon qu'il devienne plus valorisant pour les employés et que ceux-ci puissent contribuer réellement au succès de l'entreprise.

Consultez les sections 11.1 et 11.5.

4. La mobilisation peut-elle avoir des effets négatifs sur certains employés ?

Le gestionnaire s'arrêtera à deux aspects qui peuvent, s'ils ne sont pas considérés, mener à des résultats inattendus. Premièrement, il est possible que les employés les plus mobilisés ne soient pas assez récompensés (augmentations de salaire, primes, promotions) pour leurs contributions, et même qu'ils soient moins récompensés que certains de leurs collègues qui consacrent surtout leurs efforts au rendement individuel et à la compétition, au détriment de la performance d'équipe. Le gestionnaire doit absolument éviter de punir les employés les plus mobilisés, c'est-à-dire ceux qui accomplissent des actions altruistes, souvent difficiles à observer pour le supérieur immédiat. Deuxièmement, le gestionnaire doit être sensibilisé au fait que, lorsque les employés ne bénéficient d'aucune marge discrétionnaire sur le plan de la gestion de leurs tâches quotidiennes, ou pire, lorsqu'ils sont surchargés, encourager la mobilisation à outrance peut mener à une « fatigue mobilisatrice ». Lorsque celle-ci persiste, elle engendre un certain nombre de problèmes de santé, tel l'épuisement psychologique et physique. Comme pour toute bonne chose, le gestionnaire doit savoir que la modération a meilleur goût !

Consultez les sections 11.5.1, 11.5.3 et 11.5.4.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. À quels types de comportements de mobilisation reliez-vous les exemples suivants ?
   - Un employé qui s'efforce de participer à toutes les activités sociales organisées par l'entreprise.
   - Une employée qui travaille un peu plus tard durant quelques jours pour terminer à temps un important dossier.
   - Un employé qui est ponctuel et qui respecte ses temps de pause.
   - Une employée qui tente de toujours offrir un bon service aux clients de l'entreprise.
   - Un employé qui veille à ce que ses actions ne nuisent pas à ses collègues.
2. Quelles sont les principales raisons qui poussent les employés à se mobiliser ?
3. Quelles différences y a-t-il entre la justice procédurale et la justice distributive ?
4. Quelles actions le gestionnaire peut-il accomplir s'il désire renforcer le sentiment de confiance et de soutien auprès de ses employés ?
5. Sur quel(s) levier(s) le gestionnaire devrait-il se concentrer s'il désire augmenter la perception de pouvoir d'agir des employés ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

6. Quel rôle le gestionnaire doit-il jouer en regard du levier de mobilisation « mission, vision et valeurs organisationnelles » ?
7. S'il ne peut modifier directement la façon dont le travail est organisé dans son équipe, quelles mesures le gestionnaire peut-il prendre en ce qui concerne ce levier ?
8. L'employé qui se conforme à son contrat de travail sans chercher à adopter d'autres comportements de mobilisation doit-il être considéré comme un employé démobilisé ?

Argumentez !

1. Est-il plus difficile pour l'organisation et pour les gestionnaires de susciter la mobilisation dans les entreprises syndiquées ?
2. Est-il plus facile de mobiliser les employés en temps de crise ou à l'occasion de profonds changements dans l'organisation que lorsque tout va bien dans l'entreprise ?
3. Les nouveaux moyens technologiques, comme le télétravail, la vidéoconférence et les téléphones intelligents, favorisent-ils les efforts de mobilisation des employés ou leur nuisent-ils ?

Exercez-vous !

Marie-Claude vient d'être choisie parmi les membres de son équipe de travail pour remplacer Charles, son superviseur, qui a décidé récemment de relever de nouveaux défis, à la suite de certaines recommandations insistantes de la direction. Fort heureuse de cette promotion, elle se sent tout de même un peu mal à l'aise dans ses rapports avec ses collègues, notamment avec France, qui a été recrutée cinq ans avant elle et qui convoitait aussi cet emploi. La semaine prochaine, on annoncera officiellement sa promotion et elle devra probablement organiser sa première réunion avec ses anciens collègues, devenus ses subordonnés.

Chose certaine, Marie-Claude ne veut pas se comporter comme son prédécesseur ; celui-ci n'était pas particulièrement apprécié par les membres de son équipe de travail, raison qui, dit-on, n'est pas tout à fait étrangère à son départ de l'entreprise. Charles était plutôt directif dans sa façon de gérer et peu ouvert aux nouvelles façons de faire. En outre, il félicitait rarement ses employés pour leurs efforts et pour leur succès, mais il n'hésitait pas à les réprimander lorsqu'il y avait des erreurs dans leur travail. Certains employés avaient d'ailleurs le sentiment d'être traités injustement, car ses décisions paraissaient parfois arbitraires et il prenait rarement le temps de les expliquer à ses subordonnés. Manifestement, Charles se conformait à une stricte définition des rôles : c'était lui le superviseur, et les employés n'avaient qu'à effectuer le travail exigé d'eux. À titre d'exemple, la répartition des clients entre les employés occasionnait bien des frictions, car il donnait les dossiers les plus intéressants à un petit nombre de personnes, toujours les mêmes, laissant les autres s'occuper du travail routinier. Charles se montrait également inflexible à ses heures. Par exemple, il avait refusé d'accéder à la demande faite par Julie, nouvelle maman, de se présenter tous les jours au travail 30 minutes plus tôt afin de pouvoir partir avant l'heure et ainsi assurer la coordination avec l'horaire de la garderie de son enfant. « Ça risque de créer un précédent et je ne veux pas passer mes journées à gérer les horaires de tout le monde », lui avait-il répondu. Trois employés s'étaient aussi vu refuser à la dernière minute la possibilité de recevoir une formation qui leur aurait été précieuse. Même si l'organisation

leur avait accordé les budgets, Charles jugeait à présent cette formation trop coûteuse. Devant les protestations de ces employés, il avait fini par accepter qu'un seul suive la formation. Il leur avait demandé de désigner l'un d'entre eux, qui suivrait la formation et en communiquerait le contenu aux deux autres, ce qui en fin de compte a aggravé la situation.

Marie-Claude se demande comment elle pourrait rétablir un climat harmonieux entre les employés et mobiliser sa nouvelle équipe de travail. Elle se demande également comment gérer les changements dans ses rapports avec ses anciens collègues devenus ses subordonnés, notamment avec France, qui aspirait au même poste. Quels conseils donneriez-vous à Marie-Claude, qui souhaite entreprendre du bon pied ses nouvelles tâches de gestionnaire ?

Références

Brun, J.-P. (2013). *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, 2e édition, Eyrolles, Paris, 174 p.

Brun, J.-P., et Parent, M.-C. (2014). Implanter une culture de reconnaissance : c'est essentiel !, *Effectif*, 17(5), novembre-décembre.

Lavoie (2017). How to engage employees through your company vision statement, article consulté sur le web, www.entrepreneur.com, le 15 novembre 2018.

Oehler, K. (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement, 10 pages.

Piccolo, R. F., Buengeler, C., et Judge, T. A. (2018). Leadership (is) organizational citizenship behavior : Review of a self-evident link, dans *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., et Podsakoff, N. P. (éditeurs), Oxford University Press, New York.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., et Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors : A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

Roulez, J. (2018). Enjeux organisationnels : construire la confiance dans un monde en changement, *Revue RH*, 21(2), avril-mai-juin.

Schyns, B., et Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders : A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, *Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Stephan, M., Vahdat, H., Walkinshaw, H. et Wals, B. (2014). Global Human Capital Trends : Engaging the 21st-century workforce, Deloitte University Press, 151 pages.

Tremblay, M., et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous, *Gestion*, 30(2), 37-49.

Tremblay, M., Simard, G., Chênevert, D., Lapalme, M.-E., et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, 30(2), 70.

PARTIE 4
Instaurer un climat de travail stimulant

CHAPITRE 12

Gérer à l'aide d'indicateurs RH

Michel Cossette

SOMMAIRE

p.333 _ 12.1 La gestion des ressources humaines à l'aide d'indicateurs : une responsabilité partagée
p.335 _ 12.2 L'utilisation des indicateurs
p.337 _ 12.3 Que peut-on mesurer ?
p.353 _ 12.4 Le positionnement des indicateurs dans une chaîne de valeur organisationnelle

À VOS MARQUES...

En tant que gestionnaire d'une équipe d'employés, vous aurez à prendre plusieurs décisions. Pour ce faire, vous devrez recourir à des indicateurs de performance. Ce chapitre vous permettra de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont vos responsabilités en matière de mesure des aspects reliés à la GRH ?
2. En quoi et pourquoi les indicateurs sont-ils importants dans la prise de décision ?
3. Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour gérer une équipe d'employés ?
4. De quelle façon s'inscrivent les indicateurs dans l'obtention de la performance organisationnelle ?

Mise en situation

Marco dirige depuis un mois une équipe de 12 agents de service à la clientèle au centre de contact-client de Communications XXI Inc., une entreprise offrant des produits et services de téléphonie résidentielle et mobile, ainsi que des produits et services d'internet et de télévision. Il a accepté ce poste parce qu'il aime les défis, et ils sont nombreux pour les organisations dans ce secteur. En effet, plusieurs entreprises offrent des services similaires. La concurrence y est féroce, mais l'offre de produits et de services est somme toute similaire. Or, Marco sait fort bien que les capacités qu'ont les organisations de ce secteur de s'accaparer des parts de marché et de fidéliser les clients reposent principalement sur les compétences de service à la clientèle des agents.

Mais voilà, si l'équation « compétences de service des employés = qualité de service de l'organisation » paraît simple en théorie, sa mise en œuvre au quotidien est beaucoup plus ardue que prévu pour Marco. Les compétences de service sont celles de ses agents, qui les mettent au service de l'équipe et de l'organisation.

Pour ce faire, les agents doivent être présents et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Pourtant, Marco a l'impression qu'il lui manque chaque jour un ou deux joueurs. Il remarque aussi de nouveaux visages dans son équipe, alors que d'autres ne reviendront pas, a-t-il récemment appris du service des ressources humaines.

En somme, Marco se pose plusieurs questions concernant son équipe. Communications XXI Inc. recrute-t-elle les bons agents ? Comment l'organisation développe-t-elle les compétences chez ces derniers ? Les agents renforcent-ils suffisamment leurs compétences pendant leur formation ? Certes, Marco se dit que les conseillers en RH sélectionnent et forment de nouveaux agents chaque mois. Cependant, s'agit-il des meilleurs candidats disponibles ? Il se rend bien compte que les agents sont enclins à considérer les occasions d'emploi non seulement chez Communications XXI Inc., mais aussi dans d'autres organisations. Est-ce une coïncidence s'il manque des employés quotidiennement et si d'autres ont quitté l'organisation ? À quoi doit-il s'attendre pour les prochains jours ? les prochaines semaines ? les prochains mois ? Voilà autant de questions auxquelles il doit répondre afin de pouvoir piloter son équipe de façon à optimiser la performance de celle-ci.

12.1 La gestion des ressources humaines à l'aide d'indicateurs : une responsabilité partagée

Comme on l'a vu dans les chapitres précédents, gérer les ressources humaines nécessite de prendre des décisions pour bien fonctionner au quotidien, mais aussi dans un avenir plus ou moins éloigné. Ces décisions doivent être alignées sur des objectifs. Ainsi, le gestionnaire, tel un pilote, doit connaître sa destination (les objectifs à atteindre), son itinéraire (le plan d'action) ainsi que les ressources qu'il a à sa disposition pour atteindre ces buts (nombre de personnes, temps, budget, etc.) puisque c'est avec l'aide de ces ressources qu'il pourra (ou non !) parvenir à ses fins. Le gestionnaire doit donc apprendre à vérifier l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs.

12.1.1 Le gestionnaire et les indicateurs

La mission du gestionnaire implique trois éléments. Premièrement, gérer nécessite de se doter d'objectifs de performance, qui seront atteints en utilisant des ressources en temps et en argent. L'usage d'**indicateurs** vous sera extrêmement utile, comme gestionnaire, pour prendre vos décisions et vérifier si celles-ci permettent d'atteindre les objectifs fixés (**efficacité**) avec le temps et le budget qui vous sont alloués (**efficience**). Le chapitre traitera de ces aspects en fonction des différents domaines RH.

Deuxièmement, gérer requiert des ajustements en cours de route. Dans le contexte économique actuel, de nombreux changements surviennent dans les environnements externe et interne des organisations ; aussi, il importe, à titre de gestionnaire, que vous puissiez réagir afin de corriger le tir de façon à favoriser l'atteinte de vos objectifs généraux tout en respectant les budgets et les échéances.

Troisièmement, gérer est un exercice de contrôle des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Comme gestionnaire, lorsque vous constaterez de tels écarts, vous devrez en analyser les causes afin d'ajuster votre plan d'action ou de modifier les objectifs au besoin.

La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous illustre les trois éléments de la mission du gestionnaire.

Indicateur
Formé à partir d'un ensemble de données ou d'observations, l'indicateur renseigne le gestionnaire sur un phénomène donné afin de favoriser la prise de décision.

Indicateur d'efficacité
Indicateur permettant de vérifier l'atteinte d'objectifs de performance.

Indicateur d'efficience
Indicateur qui renseigne le gestionnaire sur la quantité de ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Au cœur de l'action

Expliquons les rôles du gestionnaire à partir de l'exemple de Marco dans la mise en situation présentée au début du chapitre. Si son équipe des ventes a comme but de vendre pour 1 200 000 $ de produits et services dans l'année, cet objectif peut être décliné par trimestre (300 000 $ par trimestre) ou par mois (100 000 $ par mois). Si, au deuxième trimestre, les résultats ne sont pas au rendez-vous, Marco et les dirigeants de son organisation devront examiner de près les raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas atteints. Une des causes pourrait être l'arrivée d'un nouveau joueur majeur dans le secteur des télécommunications. Dans un tel contexte, il pourrait être judicieux de revoir à la baisse les objectifs de ventes pour éviter de démobiliser l'équipe, ou encore, d'augmenter le nombre d'agents pour accroître la capacité de rejoindre les clients.

12.1.2 Le partage des responsabilités liées à l'élaboration et à l'usage des indicateurs

Partant de ces lignes directrices, trois acteurs principaux partagent des responsabilités en matière d'indicateurs et de gestion des RH : la haute direction, les gestionnaires opérationnels et les professionnels des RH.

Comme on l'a vu au **chapitre 1**, la haute direction est responsable de fixer les grands objectifs d'affaires. Comme gestionnaire, vous devrez aligner vos objectifs sur ceux de l'organisation, en les déclinant en objectifs plus spécifiques pour votre service ou votre équipe de travail. Ultimement, les objectifs de votre unité devront ensuite être fragmentés en objectifs individuels pour chacun des employés. Ainsi, pour Marco, l'objectif de ventes découle nécessairement de celui de la haute direction (ex. : acquérir de nouvelles parts de marché, consolider celles qui existent), lequel est décliné pour les différentes équipes de ventes et pour chacun des employés.

Or, ces objectifs doivent tenir compte des enjeux et des ressources qui sont à votre disposition. Ce sera à vous, comme gestionnaire, de vous assurer que les objectifs sont réalistes, tant pour votre unité que pour vos employés. Il vous faudra aussi voir à ce que les employés aient les ressources nécessaires pour être efficaces dans leur travail (**chapitre 7**). Parmi ces ressources, il y a le temps dont disposent les employés pour atteindre leurs objectifs, le coaching que vous leur offrez à propos des meilleures techniques de vente, l'accès à des outils informatiques qui fonctionnent de façon optimale, etc.

Votre rôle comme gestionnaire sera donc de planifier le travail (qui fait quoi, quand, où, comment, avec qui, etc.), d'organiser celui-ci de façon à encourager la performance individuelle et collective de vos employés, de diriger les efforts de votre groupe et d'en contrôler

Au cœur de l'action

1er mai. Martine est partenaire d'affaires ressources humaines chez BioMed International, entreprise de confection de produits pharmaceutiques dont le produit phare est l'alzcomélophrénodonamine©, ou AZP©, un médicament ralentissant grandement les symptômes associés à la maladie d'Alzheimer. Le rôle de Martine est de soutenir les gestionnaires d'équipe de commercialisation, parmi lesquels se trouve Zoheir.

Zoheir a observé plusieurs absences dans son équipe ces dernières semaines. Il faut dire que la période a été particulièrement occupée en raison d'une demande accrue d'AZP©. Afin de prendre en charge les absences, Zoheir interpelle Martine pour savoir comment s'y prendre.

Pour bien faire son travail et éviter de gérer à l'aveugle, Martine demande au service TI les données sur l'absentéisme chez BioMed dans les derniers mois ainsi que celles de l'équipe de Zoheir pour la même période. Le service TI est d'une grande aide pour récupérer les données nécessaires aux indicateurs, dont celui associé à l'absentéisme. Martine présente donc les données sur l'absentéisme dans les six derniers mois.

Mois	Absentéisme – équipe de Zoheir	Absentéisme – BioMed
Année dernière	6,8 %	7,1 %
Janvier	6,1 %	6,9 %
Février	6,3 %	7,3 %
Mars	6,0 %	7,2 %
Avril	6,1 %	7,5 %

Comme les résultats du tableau le suggèrent, les observations de Zoheir sont trompeuses ! Oui, en avril, il y a eu une hausse de 0,1 % des absences par rapport au mois de mars, mais cette augmentation est plutôt insignifiante. Par comparaison avec février, il y a même eu une diminution, sans compter que le taux d'absences est moindre que celui de l'année précédente pour son équipe et inférieur au taux général d'absentéisme chez BioMed.

L'usage d'indicateurs et de points de comparaison permet de constater que les perceptions peuvent nous conduire sur de fausses pistes. L'indicateur utilisé ici, le taux d'absentéisme, aide Martine à recadrer les perceptions de Zoheir ; en d'autres termes, les résultats suggèrent qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer.

Cela dit, ces pourcentages ne donnent aucune information sur les raisons des absences des employés. Si un tel renseignement peut être pertinent, il importe alors de recueillir des données auprès des personnes absentes pour déterminer si les absences peuvent ou non être contrôlées par l'organisation. Par exemple, il est possible que les employés attrapent davantage de virus pendant l'hiver. Il est aussi possible qu'ils s'absentent parce que le climat de travail n'est pas des plus plaisants. Dans ce dernier cas, il importerait d'intervenir pour assainir l'ambiance sur les lieux de travail (**chapitre 11**).

les résultats. Pour bien jouer ces quatre rôles fondamentaux, il vous faudra utiliser des indicateurs. Dans ce domaine, vous pourrez vous faire épauler par le service des RH.

Le service des ressources humaines n'a généralement pas d'autorité hiérarchique ; il appuie les gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions. Ce soutien ne doit pas être sous-estimé. En effet, les responsabilités du service des RH incluent notamment la proposition de solutions aux gestionnaires en matière de gestion de leurs employés. Les professionnels de ce service sont des experts de contenu de programmes RH et devraient être à même de diagnostiquer les problématiques liées à la gestion des employés.

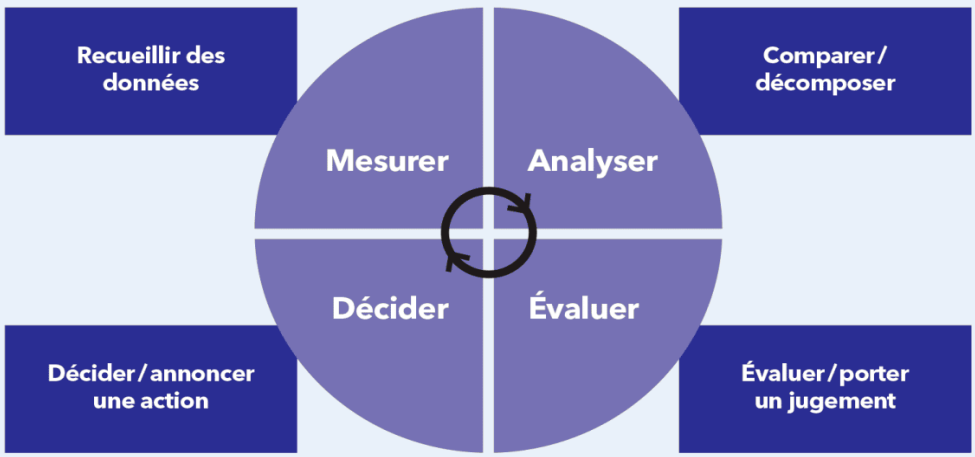
Pour contribuer au diagnostic, le service des RH doit être en mesure de concevoir des indicateurs RH pertinents pour la gestion des RH au quotidien et sur une période plus longue (indicateurs trimestriels, mensuels ou annuels). Nous verrons dans les prochaines sections des exemples d'indicateurs susceptibles d'éclairer vos décisions en tant que gestionnaire tout au long du parcours de vie d'un employé dans une organisation. Or, c'est à la suite d'une collecte de renseignements que le service des RH peut obtenir des données valables, en faire des indicateurs pertinents et ainsi mieux vous soutenir comme gestionnaire dans vos décisions en matière de gestion des ressources humaines. Reprenons l'exemple de Marco : l'aide de professionnels des RH peut l'éclairer sur le degré de gravité de l'absentéisme et du roulement dans son équipe, de même que sur la qualité des processus de dotation et de formation.

Ainsi, les professionnels des RH jouent, dans plusieurs organisations, le rôle de partenaires d'affaires (Ulrich, Kryscynski, Ulrich et Brockbank, 2017). Ce faisant, ils sont davantage en mesure de positionner les indicateurs dans une chaîne de valeur permettant de faire les liens entre les décisions RH et la performance du service et, éventuellement, de l'organisation (Cossette, 2015).

12.2 L'utilisation des indicateurs

En cette ère où l'accès à l'information est de plus en plus aisé, les organisations sont plus nombreuses à obtenir et à vouloir utiliser des données sur leurs ressources humaines pour alimenter les prises de décision à propos des employés. Plusieurs défis (accès à de bonnes données, confidentialité de certains renseignements, expertise et temps requis pour analyser les données, etc.) se posent sur le plan de l'utilisation optimale des indicateurs (**figure 12.1**).

Figure 12.1 L'utilisation optimale des indicateurs



La figure indique qu'une utilisation optimale des indicateurs requiert dans un premier temps de recueillir des données. En l'absence de données chiffrées sur un phénomène comme l'absentéisme, par exemple, vous serez amené à gérer seulement sur la base de vos perceptions et de votre intuition, qui peuvent vous jouer de vilains tours.

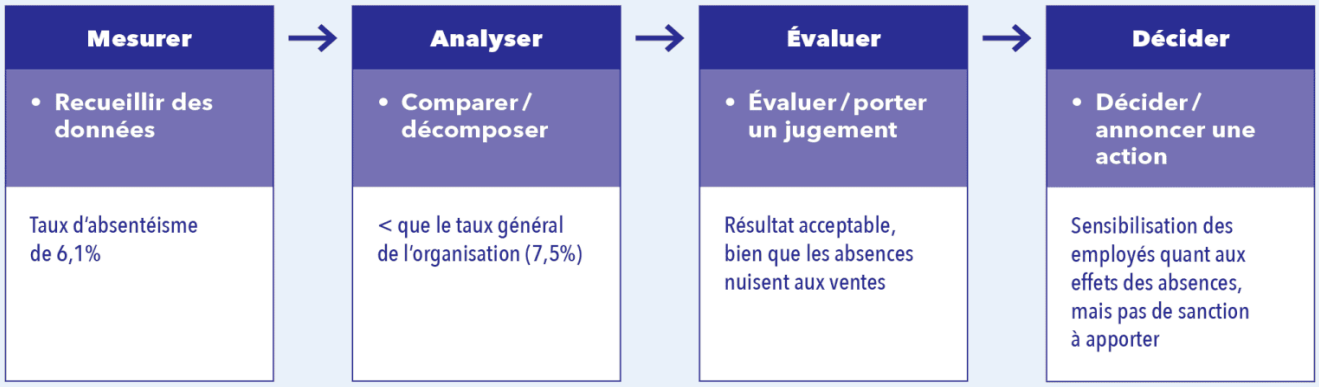
Une fois que vous avez des données pour former un indicateur, le résultat obtenu doit, dans un deuxième temps, être analysé. Il importe de comprendre qu'un chiffre seul ne suffit pas pour prendre une décision ! Il doit être comparé à quelque chose, par exemple, à une norme ou à un seuil prédéterminé.

Dans un troisième temps, l'évaluation des résultats consiste à porter un jugement sur la situation. Si la collecte des données et leur analyse reposent sur des bases plus objectives, l'étape de l'évaluation du résultat se base sur une appréciation plus subjective, mais tout aussi importante.

Finalement, le jugement que vous portez sur le résultat obtenu conditionne la quatrième étape, soit celle de la prise de décision, qui consiste à mettre en place un certain nombre d'actions. Il peut aussi être décidé de ne pas apporter de changement à un plan d'action. Notons que, dans ce dernier cas, il s'agit quand même d'une décision !

Pour illustrer ces étapes, appliquons le cas de Zoheir à la **figure 12.2**. Initialement, il était convaincu qu'il y avait un problème d'absentéisme dans son équipe. L'entreprise bénéficiant de données (étape de la collecte de données) sur l'absentéisme et ayant la possibilité de fournir les résultats pour l'unité de Zoheir, le résultat se situe à 6,1 %.

Figure 12.2 Application de l'utilisation optimale d'un indicateur



Ce résultat ne suggère rien en soi s'il n'est pas comparé. Ici, le choix du comparatif repose sur le taux général de l'organisation, soit 7,5 % (étape de l'analyse). Il semble donc que Zoheir ait eu une mauvaise perception du problème ; il est possible que cette perception soit liée au fait que la charge de travail ait augmenté en réponse à la croissance de la demande d'AZP© et que ses employés se soient trouvés soudainement plus occupés et sous pression qu'à l'habitude. Par ailleurs, Zoheir et Martine peuvent non seulement comparer le taux d'absentéisme au résultat général de l'organisation, mais aussi comparer le taux d'absentéisme du mois d'avril à celui des mois précédents pour l'équipe de Zoheir. Notons qu'on peut également utiliser un comparatif externe (ex. : le taux d'absentéisme dans un secteur donné). Dans ce dernier cas, comme pour une enquête de rémunération (**chapitre 6**), il importe de bien choisir le marché de référence (taille des organisations, genre d'industrie, types d'emplois, etc.).

Bien que le taux d'absentéisme de l'équipe de Zoheir pour le mois d'avril soit nettement inférieur à celui de l'ensemble de l'organisation, Zoheir évalue que les absences dans son

équipe de ventes ont suscité une surchauffe pendant cette période et que si les absences avaient été moins nombreuses, la surcharge aurait été mieux répartie entre les employés. Cette interprétation est tout à fait valable, même si les comparatifs donnent une image positive de la situation (étape de l'évaluation).

Finalement, même si les résultats sur le taux d'absentéisme dans l'équipe de Zoheir lui sont favorables et qu'il semble approprié de ne pas apporter de changement majeur, décider de ne pas agir n'est peut-être pas la meilleure solution (étape de la décision). Martine pourrait proposer de ne pas sanctionner les employés, mais de leur transmettre des messages de sensibilisation quant aux conséquences des absences, voire des messages valorisant la présence des employés.

12.3 Que peut-on mesurer ?

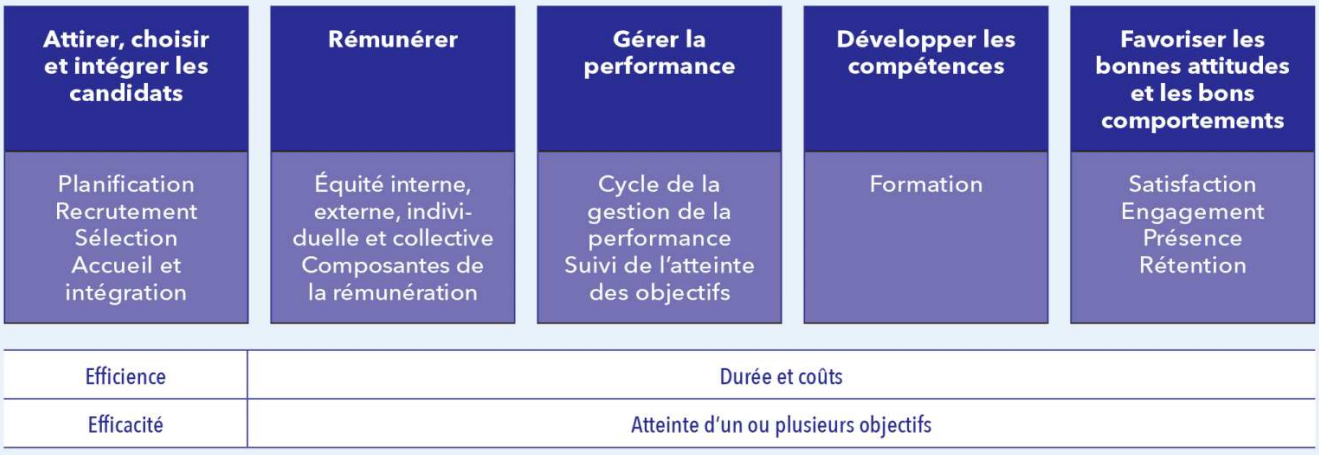
Nous avons mentionné plus haut qu'à titre de gestionnaire, vous aurez à atteindre des objectifs de performance dans un laps de temps défini et à partir d'un budget déterminé. Or, pour faciliter vos prises de décision, il serait nécessaire d'obtenir plusieurs indicateurs afin d'avoir un meilleur portrait de votre situation en matière de gestion des ressources humaines.

Il est possible de suivre les activités de gestion des ressources humaines afin de documenter l'efficacité et l'efficience de chacune d'elles. Lorsqu'on applique cette stratégie à un domaine de gestion des RH précis, on parle de **tableaux de bord opérationnels RH** (Cossette, 2019). Par exemple, on peut concevoir un **tableau de bord** pour les activités de dotation, de formation, de rémunération, de gestion de la performance, etc. Afin de présenter quelques-uns de ces tableaux, nous adopterons une perspective permettant de voir le parcours des employés dans une organisation (**figure 12.3**). Nous reprendrons dans les pages qui suivent chacune des étapes de ce parcours.

Tableau de bord opérationnel RH
Tableau permettant d'informer les décideurs quant à l'atteinte des objectifs d'un domaine RH (efficacité des pratiques de dotation, de formation, de santé et sécurité au travail, etc.) et quant à l'utilisation de ressources en temps et en argent pour atteindre ces objectifs (coût et durée de la dotation, coût et durée de la formation, coût des accidents du travail, etc.).

Tableau de bord
Outil de gestion comprenant un ensemble d'indicateurs donnant le portrait le plus complet et le plus exhaustif possible d'une réalité complexe.

Figure 12.3 Le parcours des employés dans une organisation



12.3.1 Les indicateurs liés à l'attraction, au choix et à l'intégration des candidats

La dotation comporte plusieurs étapes qui nécessitent certains investissements en temps, en argent et en personnes (**chapitres 4 et 5**). Chacune des étapes vise par ailleurs différents objectifs. Cela dit, il est possible de mesurer la dotation totale afin de dégager un

portrait plus général des investissements et de l'atteinte des objectifs. Les prochains paragraphes donnent pour chaque étape des exemples d'indicateurs pertinents, qui peuvent constituer le tableau de bord de la dotation.

Pour la planification des effectifs, divers objectifs sont poursuivis. Premièrement, rappelons que la planification quantitative (**chapitre 4**, section 4.2) vise à définir le nombre de postes nécessaires pour le bon déroulement des opérations de l'organisation ; elle vise aussi à déterminer les disponibilités de main-d'œuvre pour occuper ces postes afin d'établir l'équilibre. Pour ce faire, il est nécessaire de faire appel, pendant une certaine période, à des acteurs qui seront rémunérés pour le temps consacré à cette planification, engendrant ainsi des coûts pour l'organisation. Deuxièmement, la planification qualitative (**chapitre 4**, section 4.3) vise à circonscrire les emplois pour ce qui est des tâches, des responsabilités, des outils, etc. Les divers outils découlant de cette planification doivent être pertinents et utiles pour les différents acteurs de l'organisation. Encore une fois, mener à bien cette activité requiert des investissements en temps et en argent. Le **tableau 12.1** fournit des exemples d'indicateurs pour évaluer l'étape de la planification.

Le recrutement, quant à lui, est une étape au cours de laquelle on constitue un bassin de candidatures de qualité, en quantité suffisante (**chapitre 4**, section 4.4). Plusieurs acteurs peuvent participer aux différentes étapes, chacun favorisant l'atteinte des objectifs du recrutement, mais consommant aussi du temps et engendrant des coûts pour l'organisation. Le **tableau 12.2** donne quelques exemples d'indicateurs pour le recrutement.

La sélection du personnel (**chapitre 5**) comprend elle-même plusieurs étapes et nécessite l'utilisation de certains outils pour évaluer les compétences des candidats afin de choisir les meilleures personnes pour les postes à pourvoir. Plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle aux différentes étapes de la sélection, dont le service des ressources humaines et les gestionnaires. Le **tableau 12.3** suggère des indicateurs pour évaluer cette étape de la dotation.

Les indicateurs d'efficacité du tableau 12.3 peuvent être analysés selon les groupes protégés par les Chartes (**chapitre 2**) afin de vérifier si ceux-ci sont désavantagés par les outils de sélection. Pour la gestion d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, cette analyse sera extrêmement utile afin de vérifier si les pratiques ont pour effet de faire de la discrimination directe ou systémique.

Tableau 12.1 Exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés à la planification des effectifs

Efficience	– Temps consacré à la planification quantitative – Temps consacré à la planification qualitative – Délais pour mettre à jour l'ensemble des descriptions de postes – Coûts consacrés à la planification quantitative (ou qualitative) – Nombre d'analyses de postes par analyste – Délais de réconciliation des écarts entre les prévisions d'effectif et les effectifs réellement utilisés – Coûts des mesures prises pour réconcilier les écarts – Coûts associés à la production ou à la mise à jour des descriptions de postes
Efficacité	– Pourcentage de postes analysés – Pourcentage de femmes, de personnes d'origine autre que caucasienne, de personnes dans la tranche d'âge 20-30 ans, etc. – Justesse des prédictions (nombre réel d'employés par rapport aux disponibilités prévues, productivité réelle par rapport à la productivité prévue, etc.) – Proportion d'unités ayant un organigramme de remplacement (ou des répertoires de compétences, un plan de relève, etc.) – Utilité des prévisions (fréquence d'utilisation par les gestionnaires, satisfaction des gestionnaires quant à l'utilité de la planification, etc.) – Incidence des mesures de réduction des écarts sur le climat de travail (ex. : sondage de satisfaction des employés) – Incidence des mesures sur la composition de la main-d'œuvre – Qualité des descriptions de postes

Tableau 12.2 Exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés au recrutement

Efficience	– Nombre total de candidatures reçues – Nombre de candidatures reçues par poste – Nombre de jours entre les différentes étapes du recrutement (autorisation d'embauche, annonce, réception des CV) – Coûts totaux des différentes étapes du recrutement (annonces, salaire des personnes impliquées, matériel promotionnel, coûts de déplacement, etc.) – Coûts du recrutement par candidat (coûts totaux divisés par le nombre de candidatures reçues)
Efficacité	– Qualité des CV reçus – Rapport entre la quantité de candidatures reçues et le nombre de postes à pourvoir – Proportion de candidatures provenant de groupes protégés par les Chartes – Nombre de candidatures venant de l'interne – Pourcentage de candidatures venant de l'interne

Tableau 12.3 Exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés à la sélection

Efficience	– Nombre de dossiers analysés par mois ou par analyste – Nombre de dossiers en attente – Temps d'analyse des CV (total ou par candidature) – Nombre de jours entre le début et la fin de la présélection, ou de l'ensemble de la sélection – Nombre de candidats interrogés par intervieweur – Durée de chaque étape de la sélection – Pourcentage de temps consacré à chaque étape de la sélection – Coûts totaux de la sélection
Efficacité	– Nombre de dossiers retenus sur l'ensemble des dossiers reçus – Nombre de candidats ayant réussi un test – Pourcentage d'offres acceptées – Pourcentage de postes comblés – Pourcentage de postes comblés à l'interne – Pourcentage de recrues performantes – Pourcentage de recrues restant après un laps de temps X

Une fois que les candidatures ont été analysées et qu'un choix a été fait, les recrues doivent être accueillies et intégrées à l'organisation (**chapitre 5**, section 5.6). Cette étape est fondamentale pour les organisations et ne doit pas être prise à la légère. Le **tableau 12.4** présente des exemples d'indicateurs pour cette étape.

Tableau 12.4 Exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés à l'accueil et à l'intégration

Efficience	– Nombre de jours passés en accueil et en intégration – Coûts totaux des activités d'accueil et d'intégration – Coûts totaux des activités d'accueil et d'intégration par recrue
Efficacité	– Satisfaction des recrues à l'égard des activités d'accueil et d'intégration – Satisfaction des recrues dans le poste après X mois – Correspondance entre la réalité et les attentes des recrues – Satisfaction des recrues envers leur gestionnaire – Satisfaction des gestionnaires quant aux recrues

À l'aide des tableaux précédents, on peut établir des logiques de mesure d'indicateurs en fonction de chacune des étapes du processus de dotation. Si cette approche permet de recueillir de l'information riche pour évaluer la performance de chacune des étapes de dotation (planification, recrutement, sélection et accueil-intégration), elle a pour inconvénient de nécessiter beaucoup de temps et d'efforts. Il peut donc être de mise de mesurer le processus de dotation dans son ensemble. Il en résulte alors moins de données, ce qui, en principe, peut s'avérer plus simple à interpréter. Toutefois, si la performance n'est pas adéquate et si aucun indicateur ne documente les différentes étapes de dotation, il devient impossible de déterminer si le résultat obtenu est attribuable à une ou à plusieurs étapes

de dotation. Ainsi, une mesure générale est plus facile à faire, mais, en cas de jugement négatif quant à la performance de la dotation, l'analyse et l'évaluation des résultats sur les indicateurs seront plus difficiles à effectuer, ce qui aura des conséquences sur la prise de décision (figure 12.1).

Un exemple de mesure générale de la dotation est le temps pour combler un poste (en anglais, *time to fill*). Cet indicateur de l'efficience de la dotation est très populaire dans les organisations. Selon Cossette (2019), « (i)l peut certes être intéressant pour déterminer la capacité de l'organisation à combler rapidement les postes. Toutefois, pris dans sa globalité, il ne permettra pas à un [gestionnaire] de savoir quelle(s) étape(s) nécessitent davantage de temps ».

Au cœur de l'action

Alex gère les opérations de À l'eau, une entreprise de confection et d'installation de piscines de toutes sortes. Les activités de l'entreprise sont cycliques : au printemps, à l'été et au début de l'automne, les ventes et les installations vont bon train, alors que, le reste de l'année, les activités tournent plutôt au ralenti.

Chaque année, l'histoire se répète pour Alex : il doit embaucher des employés pour procéder aux ventes en magasin, mais aussi faire appel à des installateurs. Il dispose d'une équipe stable pour assurer les activités de ventes toute l'année, ce qui représente six vendeurs et vendeuses à temps plein. Pour les mois de mai à octobre, il recourt à des employés occasionnels afin de combler les besoins en personnel de ventes et d'assurer le flot d'installations.

Au moment de recruter, il donne la priorité aux employés ayant déjà travaillé pour l'entreprise, pour peu qu'ils aient reçu de bonnes évaluations de performance. Afin de combler le reste des postes, il recourt aux bureaux d'Emploi-Québec, affiche sur des sites de recrutement et fait de la publicité sur Facebook. Les étapes de sélection incluent une entrevue structurée qui comprend, selon le type de poste, des mises en situation de vente ou d'installation de piscines et qui permet de vérifier les références auprès d'anciens employeurs.

Pour l'aider à planifier ses embauches, Alex se sert de son indicateur « temps pour combler un poste ». Celui-ci se calcule en comptant le nombre de jours entre ses affichages de postes et le moment où les personnes sont en fonction, prêtes à servir les clients ou à installer les piscines. Son indicateur fluctue quelque peu depuis 2 ans, oscillant entre 28 et 32 jours. Il sait donc que, s'il veut des personnes prêtes à travailler au début de mai, son processus doit être lancé au plus tard au début d'avril de chaque année.

Le hic avec cet indicateur est que les résultats obtenus ne montrent pas si une des sources de recrutement est plus rapide que les autres et, surtout, si les candidats issus d'une source sont plus performants que ceux des autres sources. Alex pourrait raffiner ses indicateurs en comptabilisant la durée d'embauche selon le type de source (anciens employés, candidats venant d'Emploi-Québec, candidats provenant de Facebook), ce qui lui permettrait de mieux connaître l'efficience de chaque source. Par ailleurs, il devrait vérifier le niveau de performance des employés recrutés par chacune des sources de façon à évaluer si l'une des sources lui procure des employés plus performants.

Une fois que les employés sont choisis et intègrent l'organisation, ils deviennent des contributeurs à la performance de leur équipe et de l'organisation (certains plus que d'autres, du moins à certains moments !). L'organisation doit les rémunérer pour leur temps de travail, leur loyauté et leur performance.

12.3.2 Les indicateurs liés à la gestion de la rémunération

Comme nous l'avons vu au **chapitre 6**, il existe plusieurs modalités de rémunération. La rémunération directe se compose du salaire de base, des augmentations de salaire, des ajustements au coût de la vie et au marché, ainsi que des incitatifs et de l'intéressement. Ce type de rémunération peut être divisé en une portion fixe (ex. : salaire de base) et une portion variable (ex. : incitatifs à la performance individuelle). La rémunération indirecte, quant à elle, comprend les avantages sociaux, les heures chômées payées et les services aux employés. L'ensemble des modalités de rémunération des employés constitue la masse salariale, laquelle figure dans les états financiers d'une organisation.

La rémunération n'est pas seulement un coût pour une organisation ; elle peut constituer un véritable levier pour créer de la valeur. Lorsqu'elle est bien gérée, elle favorise l'atteinte des objectifs d'attraction, de rétention et de mobilisation. Pour ce faire, il importe que cette gestion soit équitable sur différents plans (**chapitre 6**). La rémunération doit être équitable selon la nature du poste et sa valeur au sein de l'organisation (équité interne). Elle doit aussi être compétitive par rapport à des postes similaires dans des organisations comparables (équité externe). Ensuite, elle doit permettre de souligner la loyauté et la performance des employés (équité individuelle). Finalement, elle doit rendre compte des efforts collectifs des employés dans l'atteinte des objectifs de l'organisation (équité collective).

Comme les autres activités RH, le dossier de la rémunération peut être géré à l'aide d'indicateurs d'efficience et d'efficacité. Comme gestionnaire, vous aurez sans doute à suivre la masse salariale offerte à vos employés afin de respecter votre budget de fonctionnement. Par ailleurs, chaque année, il y a de fortes chances que cette masse salariale augmente. Certaines organisations se donnent des cibles pour garder la maîtrise des coûts ; suivre le pourcentage d'augmentation de la masse salariale peut vous aider à exercer ce contrôle. La rémunération variable étant chose courante dans les emplois liés aux ventes, Marco pourrait compléter son tableau de bord en notant le pourcentage de la rémunération variable par rapport à l'ensemble de la rémunération de son équipe. Finalement, pour parfaire ses indicateurs d'efficience, il pourrait calculer la somme générée par les ventes de son équipe et diviser ce montant par la masse salariale. Il s'agit d'un indicateur de productivité de la rémunération (Cossette, 2019). La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous décrit une application de cet indicateur.

En ce qui concerne l'efficacité de la rémunération, nous avons mentionné plusieurs objectifs, notamment la rétention et la mobilisation des employés. Il faut savoir que parmi les déterminants les plus importants de la rétention et de la mobilisation figurent la satisfaction des employés et le sentiment d'équité. Ainsi, Marco pourrait suivre le pourcentage d'employés qui sont satisfaits de la rémunération dans son équipe. Ce niveau de satisfaction s'évalue généralement à l'aide d'un sondage adressé aux employés. S'il n'a pas la possibilité de mener un sondage de ce type, Marco peut lui-même sonder ses employés en leur posant, par exemple, des questions non seulement sur la rémunération totale, mais aussi sur la

Au cœur de l'action

Dans la mise en situation du début du chapitre, nous avons mentionné que Marco supervise 12 agents. De ce nombre, 8 travaillent 35 heures par semaine. Les 4 autres travaillent à temps partiel, soit 17,5 heures par semaine ; ces 4 personnes représentent donc 2 agents travaillant à temps plein. Par conséquent, Marco dispose au total de l'équivalent de 10 personnes travaillant à temps plein. On appelle chacune de celles-ci « effectif temps plein ».

Disons que chaque effectif temps plein reçoit un salaire de 30 000 $ par année et que l'équipe de 10 personnes temps plein atteint l'objectif de ventes annuelles de 1 200 000 $. On peut calculer la contribution des membres de l'équipe d'au moins deux façons. La première est de diviser l'objectif de ventes annuelles par le nombre d'effectifs : 1 200 000 $ / 10 = 120 000 $. Cet indicateur, qui représente la contribution moyenne de chaque effectif, suggère que chaque personne travaillant à temps plein contribue annuellement à hauteur de 120 000 $ de ventes. Évidemment, les scores réels de chaque personne se situent de part et d'autre de cette moyenne.

La deuxième façon de représenter la contribution des ressources humaines aux ventes est d'utiliser l'investissement fait pour chacun plutôt que le nombre d'effectifs. Cet investissement, c'est la rémunération. Les 30 000 $ versés à chaque effectif travaillant à temps plein donnent une masse salariale de 300 000 $ (10 x 30 000 $ = 300 000 $). Afin de calculer combien de ventes chaque dollar de rémunération investi rapporte, il faut diviser le montant des ventes par le montant de la masse salariale, ce qui donne 4 $ (1 200 000 $ / 300 000 $ = 4). L'interprétation de cet indicateur suggère que, pour chaque dollar investi en masse salariale, quatre dollars de ventes sont générés.

L'intérêt de ces indicateurs ne réside pas dans le chiffre lui-même, mais dans son évolution au fil du temps. Ainsi, Marco devrait suivre de près les résultats de cet indicateur afin d'évaluer la performance de son équipe.

satisfaction quant aux avantages sociaux, à la portion variable de la rémunération, au sentiment d'équité, au niveau d'adéquation entre leurs besoins et le portfolio de rémunération, etc. Les résultats peuvent ainsi renseigner Marco sur les perceptions des employés quant à l'équité interne, externe, individuelle et collective. Le **tableau 12.5** donne des exemples d'indicateurs liés à la rémunération.

Tableau 12.5 Exemples d'indicateurs liés à la gestion de la rémunération

Efficience	– Masse salariale de l'équipe – Pourcentage d'augmentation annuelle de la masse salariale – Pourcentage de la rémunération consacrée à la portion variable – Ventes par effectif équivalent temps plein – Montant des ventes divisé par masse salariale de l'équipe
Efficacité	– Pourcentage d'employés satisfaits de leur rémunération totale – Pourcentage d'employés satisfaits de leurs avantages sociaux – Pourcentage d'employés satisfaits de leurs primes – Sentiment d'équité perçu quant à la rémunération – Niveau d'adéquation perçu par les employés entre leur portfolio de rémunération et leurs besoins – Amélioration de la performance après l'introduction d'une portion variable dans la rémunération

12.3.3 Les indicateurs liés à la gestion de la performance

Le processus de gestion de la performance constitue en lui-même un exercice de mesure puisqu'il requiert, au fil des étapes, d'évaluer chaque employé (**chapitre 7**). Plus spécifiquement, comme gestionnaire, vous aurez à connaître le contexte stratégique de l'entreprise (mission, vision, valeurs, priorités, objectifs), à diffuser les objectifs et à les expliquer à vos employés. Cette étape consiste à vous approprier le contexte stratégique de l'organisation (section 7.2.1), ce qui conduit à la deuxième étape, soit définir vos attentes envers vos employés. La section 7.2.2 précise plusieurs types d'attentes et explique notamment la fixation d'objectifs SMART. L'étape suivante consiste à soutenir la performance de vos employés (section 7.2.3), notamment en déléguant des tâches ou des projets, en favorisant les échanges constructifs, en adoptant une posture d'écoute, en offrant une rétroaction positive ou corrective et en effectuant les suivis adéquats. Ensuite vient le temps d'évaluer la performance (section 7.2.4). Pour ce faire, il existe plusieurs types d'indicateurs, chacun cherchant à quantifier la performance de vos employés. Le cycle de gestion de la performance se termine avec l'adoption d'un plan d'action (section 7.2.5).

Lorsque vous en êtes à l'étape de l'évaluation de la performance, votre analyse se focalise d'abord sur chaque employé de votre équipe (niveau d'analyse individuel). Certes, il importe de gérer chaque personne afin que tous contribuent de façon adéquate à la performance de votre unité. Cela dit, gérer une équipe exige aussi de prendre des décisions à l'échelle du groupe d'employés (niveau d'analyse groupal). Par ailleurs, au sein des activités RH dans lesquelles vous aurez à intervenir, celle de la gestion de la performance exigera beaucoup de votre temps. Pour atteindre les objectifs de votre unité et pour optimiser l'emploi de votre temps, vous aurez besoin d'utiliser des indicateurs pour gérer la performance totale de votre équipe. Plus spécifiquement, il sera nécessaire d'évaluer l'efficience et l'efficacité de cette activité.

Pour optimiser votre emploi du temps, vous pourriez définir celui que vous consacrez à chacune des étapes de gestion de la performance, mentionnées ci-dessus et au **chapitre 7**. En décortiquant le temps dévolu à chacune des étapes, vous serez à même de planifier votre temps de travail et d'optimiser chacune de vos interventions. Cela dit, il peut être plus simple de déterminer la période totale que vous destinez à la gestion de la performance, toutes étapes confondues. Cela vous donnera une indication générale du temps consacré à cette activité.

Afin de vous assurer que tous vos employés bénéficient de votre soutien, de vos évaluations et de votre rétroaction, il peut être pertinent de suivre le nombre ou le pourcentage d'évaluations réalisées par cycle de gestion de la performance (trois mois, six mois, un an). Et pour garder de bonnes relations avec le service des RH, il est indiqué de fournir les évaluations dans les délais impartis.

Sur le plan de l'efficacité, l'objectif général de la gestion de la performance est d'obtenir la performance adéquate pour l'ensemble de votre unité. Afin de calculer la performance totale de votre équipe, vous pouvez employer la moyenne des scores de performance de l'ensemble de vos employés. Or, pour atteindre les objectifs de performance, chaque employé devrait avoir un plan d'action précis. En ce sens, l'indicateur lié au pourcentage d'employés disposant d'un plan d'action permet de vous assurer que tous les membres de votre équipe savent quoi faire. Votre rôle de gestionnaire exigera de donner de la rétroaction à vos employés après les avoir évalués. Il serait pertinent de voir dans quelle mesure votre rétroaction exerce un impact sur l'amélioration de la performance de vos employés. Pour ce faire, il vous faudra comparer le niveau de performance de vos employés AVANT et APRÈS la rétroaction. Finalement, si la gestion de la performance peut contribuer à cette dernière, elle peut aussi être source d'insatisfaction chez les employés et les gestionnaires. Un indicateur permettant de vérifier le degré de satisfaction des employés quant au processus de gestion de la performance peut être intéressant afin de ne pas laisser les perceptions d'iniquité s'installer. En effet, une fois que celles-ci se sont ancrées, elles sont difficiles à renverser. Le **tableau 12.6** rapporte quelques exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés à la rémunération, et la rubrique Au cœur de l'action qui apparaît plus bas illustre comment Marco peut appliquer des indicateurs liés à la gestion de la performance de ses employés.

Tableau 12.6 Exemples d'indicateurs liés à la gestion de la performance

Efficience	– Temps consacré à définir les attentes, à soutenir la performance, à rencontrer les employés, à évaluer la performance, à définir les plans d'action – Temps total consacré à la gestion de la performance des employés – Pourcentage d'évaluations de la performance réalisées dans les délais impartis
Efficacité	– Niveau de performance générale des employés – Nombre ou pourcentage d'évaluations de la performance réalisées – Pourcentage d'employés disposant d'un plan d'action – Niveau d'amélioration de la performance à la suite de l'évaluation – Degré de satisfaction des différents acteurs liés à la gestion de la performance (équité perçue de l'exercice, utilité de l'exercice, etc.)

Au cœur de l'action

Reprenons la situation de Marco dans la mise en situation du début du chapitre. Les objectifs de ventes de son unité peuvent être déclinés pour chaque agent, par exemple en objectifs aussi précis que le montant des ventes par heure. Pour Marco, il peut être pertinent de suivre les résultats de chaque employé, mais il aura aussi besoin de savoir à quel point l'ensemble de l'unité est efficace. Si on reprend le cycle de l'utilisation optimale des indicateurs (figure 12.1), les ventes de son unité peuvent être analysées selon le type d'employés (à temps plein et à temps partiel ; permanents et occasionnels ; recrues et anciens ; etc.). Marco peut ensuite porter un jugement sur la performance des employés et mettre en place un plan d'action pour chacun (ex. : formations à suivre), mais aussi un plan d'action plus général pour stimuler la performance (ex. : activité récréative pour stimuler l'esprit d'équipe et améliorer le climat de travail).

12.3.4 Les indicateurs liés au développement des compétences

Une activité de développement des compétences est un dispositif individuel ou organisationnel permettant d'acquérir ou d'améliorer des compétences (**chapitre 8**). Comme gestionnaire, vous aurez à réfléchir sur les opérations de votre service et sur l'évolution professionnelle de vos employés. Pour ce faire, vous devrez vous assurer que ceux-ci disposent des compétences pertinentes pour leur poste (section 8.4), sans quoi vous devrez les orienter vers des activités de développement des compétences (section 8.5). Or, développer des compétences pertinentes est nécessaire, mais insuffisant, puisque les employés doivent ensuite les mettre en action dans leur travail afin d'optimiser leur performance. Dit autrement, ils doivent traduire leurs acquis en compétences (section 8.6). Ce transfert, lorsqu'il est effectué par un nombre important d'employés, conditionne la performance opérationnelle d'une unité, voire de l'organisation. Si ces principes sont « aisés » à comprendre, ils sont plus difficiles à mettre en œuvre. Pour mieux gérer le « dossier compétence » de votre unité, il vous faudra utiliser certains indicateurs qui faciliteront vos prises de décision dans ce dossier.

Rappelons que la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* oblige les organisations ayant une masse salariale de plus de deux millions de dollars à investir l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la réalisation d'activités qui visent le développement des compétences de leur personnel et à déclarer le montant à Revenu Québec (section 8.2). Le pourcentage de la masse salariale investi en formation constitue ainsi un premier indicateur pour mesurer l'efficience des activités de développement, car il représente les ressources investies dans ce dossier. Pour votre équipe, un indicateur plus ciblé serait le budget consacré au développement des compétences de vos employés.

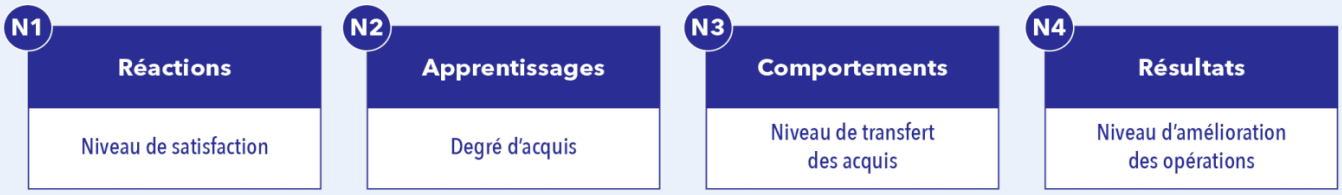
Si la dimension financière est importante dans les organisations, rappelons qu'elle n'est qu'une des facettes de l'efficience. La durée requise pour le développement de compétences représente aussi une dimension importante pour tout gestionnaire. Une formation doit demander un minimum de temps pour produire un maximum de compétences. Il est dès lors pertinent de mesurer le temps nécessaire aux employés pour développer pleinement leurs compétences. Cet indicateur peut vous être utile, mais s'avère parfois compliqué à calculer. Un substitut peut alors être le temps de formation moyen d'un employé par unité de temps (mois, année). L'usage de ce substitut vous permettra de mieux gérer les horaires de vos employés et de vérifier s'ils ont accès à de la formation. Le **tableau 12.7** présente d'autres indicateurs du développement des compétences.

Tableau 12.7 Exemples d'indicateurs d'efficience et d'efficacité liés au développement des compétences

Efficience	– Pourcentage de la masse salariale investi dans les activités de développement des compétences – Budget consacré au développement des employés – Temps requis pour développer les compétences – Temps de formation par employé par mois
Efficacité	– Satisfaction quant à l'activité de développement – Apprentissages réalisés – Transfert des acquis – Amélioration de la performance opérationnelle de l'unité

En plus de l'efficience, il importe d'aborder l'efficacité des activités de développement des compétences. Le modèle le plus en vogue dans les écrits sur l'évaluation de l'efficacité de la formation est celui popularisé par Kirkpatrick (**figure 12.4**). Il décline l'efficacité de la formation selon quatre dimensions, appelées niveaux d'évaluation : les réactions (N1), les apprentissages (N2), les comportements ou transferts (N3) et les résultats (N4).

Figure 12.4 Le modèle d'évaluation de l'efficacité de la formation à quatre niveaux (voir Bouteiller, Cossette et Bleau, 2016)



Le premier niveau d'évaluation consiste à mesurer les **réactions** des participants à l'activité de développement. Si le modèle à quatre niveaux est le plus répandu dans les organisations, son premier niveau est, celui qui est le plus fréquemment mesuré. L'objectif de cette évaluation est de vérifier si les participants ont aimé ou non différents aspects de leur formation. Cette évaluation peut être utile pour les aspects «logistiques»: lieux, formateur, utilité de la formation, niveau de préparation à la formation, stratégies mises en place par le formateur pour faciliter l'apprentissage et le transfert, etc. (Bouteiller, Cossette et Bleau, 2016). La Boîte à outils ci-dessous propose des questions pouvant être posées pour mesurer les réactions des participants.

Boîte à outils

Exemples de questions (avec leur échelle de mesure) pour évaluer les réactions des participants à une formation

Réaction envers*:	Indiquez dans quelle mesure vous êtes satisfait des éléments suivants concernant votre formation	Totalement en désaccord	Légèrement en désaccord	Neutre	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	Moyennes par question ou par catégorie pour l'ensemble des participants	
Le formateur	Le formateur a bien su expliquer les notions.	1	2	3	4	5		
	Le formateur a su capter mon intérêt.	1	2	3	4	5		
Le contenu de la formation	Le contenu de la formation sera très utile pour mon travail.	1	2	3	4	5		
	Les stratégies pédagogiques étaient stimulantes.	1	2	3	4	5		
La préparation à la formation	Mon gestionnaire m'a bien préparé au contenu de la formation.	1	2	3	4	5		
	On m'a clairement expliqué pourquoi je devais suivre cette formation.	1	2	3	4	5		
Le contexte d'apprentissage	Le local de formation facilitait les apprentissages.	1	2	3	4	5		
	Les dates de la formation étaient appropriées.	1	2	3	4	5		
Moyenne générale								

Source: Inspiré de Bouteiller (2019), dans Cossette (2019).

* Comme le tableau l'indique, il est possible d'analyser les résultats pour l'ensemble des participants, pour les regroupements de questions par thèmes ou pour chacune des questions.

Boîte à outils

Démarche possible pour mesurer les apprentissages

1. Définir les objectifs de la formation.
2. Décliner chaque objectif en une ou plusieurs questions pour constituer un test.
3. Noter chaque question.
4. Calculer la note totale pour chaque participant.
5. Calculer la moyenne* pour l'ensemble des participants (ex. : les employés de votre unité).

* Il peut être pertinent d'analyser les résultats pour chaque objectif d'apprentissage afin d'avoir un aperçu plus précis des résultats de l'activité de développement des compétences.

Le deuxième niveau consiste à évaluer le degré des **apprentissages** des participants à l'activité de développement des compétences. Bien que les mesures de satisfaction puissent être utiles pour gérer ce dossier, mesurer les apprentissages s'approche davantage des objectifs premiers d'une activité de développement. En effet, l'évaluation vise ici, par exemple, à mesurer si les participants sortent d'une formation avec des compétences qu'ils n'avaient pas avant celle-ci. La Boîte à outils ci-contre propose une démarche pour mesurer les apprentissages.

Le troisième niveau vise à évaluer si les participants à une activité de développement des compétences adoptent les **comportements** adéquats après la formation. Bref, on s'intéresse ici au transfert des apprentissages faits lors de l'activité de développement, soit à la mise en œuvre des compétences acquises. Apprendre est certes une étape sous-jacente au transfert, mais cela ne suffit pas toujours pour garantir que les apprentissages seront utilisés dans le cadre du travail. La Boîte à outils ci-dessous donne un exemple de mesure du transfert.

Ultimement, une organisation forme ses employés dans l'objectif d'améliorer ses **résultats** généraux. Le quatrième et dernier niveau consiste donc à déterminer si l'activité de développement des compétences a bel et bien donné lieu à des effets positifs sur les opérations de l'organisation. Comme gestionnaire, vous serez sans doute intéressé à déterminer les effets des activités de développement des compétences de vos employés sur la performance de votre unité de travail.

Or, l'évaluation de ce quatrième niveau comporte des défis énormes. La performance opérationnelle fluctue dans le temps en fonction de plusieurs facteurs, pas seulement en fonction de la participation des employés à des activités de développement des compétences. Par exemple, si on prend le cas de Marco dans la mise en situation du début du chapitre, les campagnes publicitaires de Communications XXI Inc., les fluctuations de l'économie et l'évolution démographique de la société peuvent avoir une incidence sur le niveau des ventes. Les activités de développement des compétences peuvent aussi avoir

Boîte à outils

Démarche possible pour mesurer le transfert (appelé « comportement » dans le modèle popularisé par Kirkpatrick)

1. Définir les objectifs de l'activité de développement de compétences.
2. Décliner chaque objectif en comportements à adopter dans l'emploi.
3. Utiliser une échelle d'observation basée sur la fréquence ou l'amélioration de la compétence. Par exemple :
   a. Mon employé utilise (si c'est le gestionnaire qui évalue le transfert) ou j'utilise (si c'est l'employé qui s'autoévalue) les techniques de ventes lorsque c'est pertinent. [0- Jamais 1- Peu fréquemment 2- Assez fréquemment 3- Régulièrement 4- Toujours]
   b. Mon employé s'est (si c'est le gestionnaire qui évalue le transfert) ou je me suis (si c'est l'employé qui s'autoévalue) amélioré dans l'utilisation des techniques de ventes. [0- Aucunement 1- Peu 2- Assez 3- Moyennement 4- Grandement]
4. Calculer la note totale pour chaque participant (il est également possible de calculer les scores selon les objectifs de la formation).
5. Calculer la moyenne pour l'ensemble des participants (ex. : les employés de votre unité). Note : il est possible de calculer les scores pour les objectifs de formation ou pour l'ensemble des points à observer.

une incidence sur les opérations, mais il importe d'exclure les effets des autres facteurs. Pour ce faire, il est pertinent de comparer les ventes d'employés ayant suivi une activité de développement à celles d'employés n'en ayant pas suivi. La différence entre les groupes peut donner une indication de l'impact de l'activité dans la mesure où les deux groupes d'employés se distinguent seulement par le fait d'avoir participé ou non à une activité de développement des compétences.

Le modèle d'évaluation à quatre niveaux offre plusieurs avantages à ses utilisateurs. Premièrement, il est assez simple à comprendre et permet de bien structurer une démarche d'évaluation. Deuxièmement, il suit une certaine logique quant à l'« effet domino » de chaque niveau : les personnes réagissent d'abord à leur formation, développent tout au long de celle-ci des apprentissages, lesquels sont ensuite mis en œuvre dans le cadre du travail, ce qui, toutes choses étant égales par ailleurs, améliore la performance de leur unité. Certains utilisent d'ailleurs le modèle de façon hiérarchique, c'est-à-dire que les résultats obtenus à un niveau permettraient de prédire les résultats au niveau suivant (Bouteiller *et al.*, 2016).

Dans les sections 12.3.1 à 12.3.4, nous nous sommes attardés aux activités RH dans lesquelles vous serez engagé comme gestionnaire d'équipe. Comme vous le constatez, chacune de ces activités nécessite temps et argent pour atteindre ses propres objectifs, mais les activités RH visent aussi à réaliser des objectifs plus généraux.

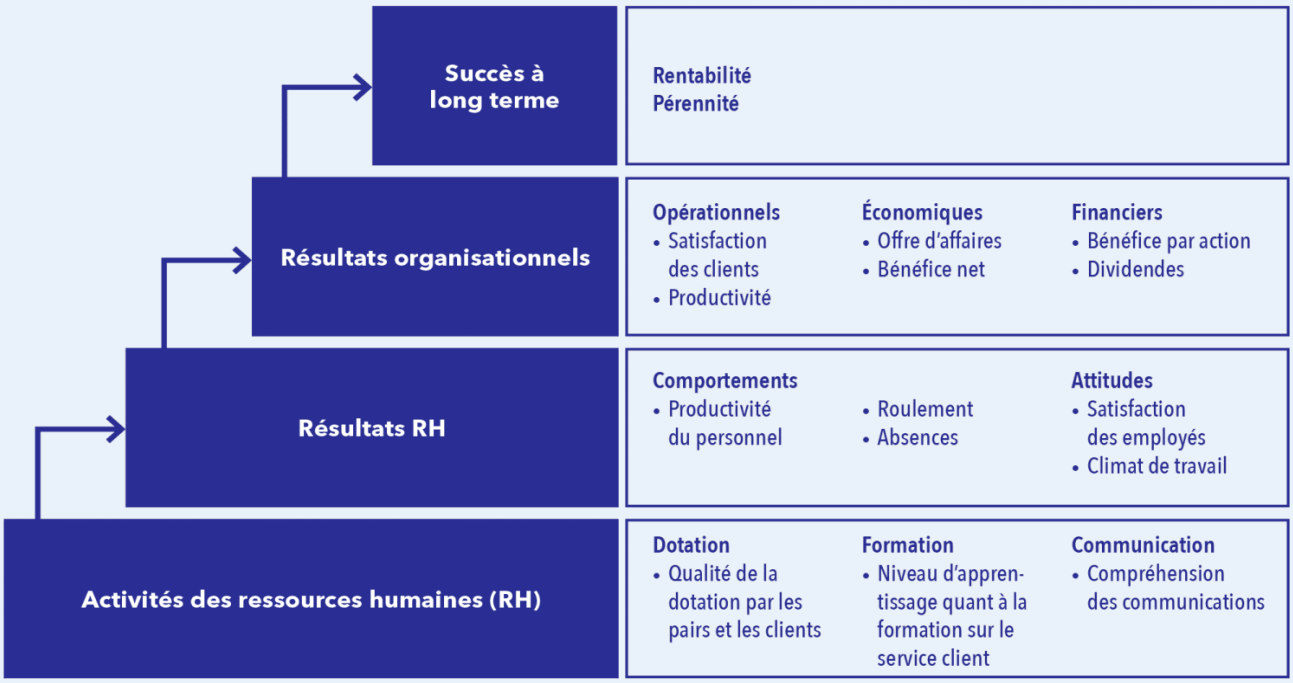
12.3.5 Les attitudes et les comportements des employés

L'ensemble des activités vise à encourager, chez les employés, certaines **attitudes** et certains **comportements** qui rendent plus probable l'atteinte des objectifs de l'organisation (**chapitre 11**). La **figure 12.5** illustre ce raisonnement.

Attitude
État d'esprit positif ou négatif envers un objet, une décision ou des personnes. L'attitude détermine jusqu'à un certain point les actions d'un individu.

Comportement
Action accomplie par une personne, généralement précédée d'une intention.

Figure 12.5 Le modèle de l'escalier de Le Louarn *et al.*



Source : Adaptée de Le Louarn (2008).

L'adoption d'attitudes et de comportements chez les employés constitue ce qu'on appelle les résultats RH. Ceux-ci, comme le suggère la figure 12.5, découlent notamment, mais pas exclusivement, des activités RH mises en place. Comme gestionnaire d'unité, vous aurez une très grande incidence sur ces résultats puisque vous interagirez quotidiennement avec vos employés. Les prochaines sections présentent des attitudes et des comportements ayant des incidences importantes sur les dynamiques organisationnelles.

La satisfaction et l'engagement des employés

Satisfaction (ou insatisfaction) au travail
Attitude positive ou négative de l'employé envers son travail, son équipe, l'organisation, etc.

La **satisfaction au travail** (ou son inverse, l'insatisfaction) constitue une attitude importante pour expliquer comment se comportent les employés (figure 12.5). Pourquoi ? Faisons une analogie avec le comportement d'achat. Disons que vous avez une attitude positive envers un objet, par exemple le nouveau cellulaire de votre marque préférée. Cette attitude est susceptible de former chez vous l'intention d'acheter le téléphone, intention qui va à son tour se traduire en un comportement d'achat, dans la mesure où le cellulaire répond à un besoin, où vous avez les moyens de l'acheter et de payer un forfait pour son utilisation mensuelle, etc. Donc, l'intention favorise l'adoption du comportement, *toutes choses étant égales par ailleurs* (phrase élégante pour dire que d'autres facteurs peuvent influencer la décision d'achat). L'inverse est aussi vrai : si vous développez une attitude négative envers le cellulaire, votre intention sera de ne pas acheter l'objet et vous déciderez de ne pas le faire. Dans ce contexte, *ne pas acheter* EST un comportement. Bref, comme l'illustre la **figure 12.6**, les attitudes des employés influencent leurs intentions et éventuellement leurs comportements au travail.

Figure 12.6 Des attitudes aux comportements

Les attitudes sont multiples chez toute personne. Pensez à vous-même comme étudiant ; vous êtes sans doute satisfait de certains cours et moins satisfait d'autres cours (ce qui explique peut-être certains comportements, comme celui de vous présenter ou non en classe). Les employés peuvent ainsi manifester des attitudes différentes selon les décisions RH que prennent le gestionnaire ou l'organisation à leur égard. Ainsi, la mesure de la satisfaction envers certaines sources de satisfaction peut être utile pour prendre des décisions et améliorer les programmes RH. Cela dit, il ne sera pas possible de satisfaire en tout temps tous les employés ! Les gestionnaires ont à arbitrer les sources de satisfaction (et d'insatisfaction) et les besoins de l'organisation, lesquels ne convergent pas toujours. À défaut de pouvoir répondre aux moindres désirs des employés, repérer les zones d'insatisfaction permet de gérer leurs attentes, comme l'illustre la rubrique Au cœur de l'action ci-après.

Engagement affectif
Sentiment d'attachement qui se caractérise par la fierté de faire partie de l'organisation ou d'une équipe.

Une deuxième attitude figure fréquemment dans les sondages organisationnels. Il s'agit de l'**engagement affectif** des employés. Cette attitude, contrairement à la satisfaction au travail, se décline en un moins grand nombre de sources, mais les employés peuvent acquérir un attachement envers leur organisation, leur équipe ou leur gestionnaire. Selon leur degré d'engagement, leurs intentions et leurs comportements s'en trouveront affectés. Cet engagement est fortement prédictif des intentions des employés de quitter leur emploi ou leur organisation (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). En d'autres termes, lorsqu'un gestionnaire est aux prises avec un degré d'engagement faible dans son équipe, il est plus susceptible d'observer des départs de ses employés.

Au cœur de l'action

Communications XXI Inc., l'entreprise de Marco, a mené un sondage organisationnel dans lequel plusieurs questions concernaient la satisfaction des employés. Les questions suivantes ont ainsi été posées.

Je suis satisfait(e)...	Totalement insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Neutre	Satisfait(e)	Totalement satisfait(e)	Moyenne de l'ensemble des répondants
de mon salaire	1	2	3	4	5	3,2
de mes avantages sociaux	1	2	3	4	5	3,7
de la reconnaissance de mon gestionnaire	1	2	3	4	5	2,7
des occasions de carrière	1	2	3	4	5	2,9
du contenu de mes tâches	1	2	3	4	5	2,7
des relations avec mes collègues	1	2	3	4	5	3,9
des relations avec mon supérieur	1	2	3	4	5	3,5

Pour interpréter les résultats, il est nécessaire de se donner des **règles d'interprétation**. Dans une échelle comme celle-ci, on peut prendre les règles suivantes :

1. Les moyennes supérieures ou égales à 3,5 constituent des facteurs de satisfaction pour les employés ; en effet, si on arrondit à l'unité, 3,5 est près de la valeur 4, signifiant « Satisfait(e) ».
2. Les moyennes entre 3 et 3,5 constituent des éléments critiques à surveiller de près.
3. Les moyennes inférieures à 3 constituent des facteurs d'insatisfaction et méritent l'attention des décideurs.

Sur la base de ces règles d'interprétation, le tableau des résultats du sondage suggère que les employés de Communications XXI Inc. sont satisfaits des relations avec leurs collègues, de leurs avantages sociaux et de leurs relations avec leur supérieur. Ces éléments sont des forces pour l'organisation, et de telles attitudes sont susceptibles d'influencer favorablement les intentions et les comportements des employés (plus de présence au travail, de rétention et de comportements de mobilisation, par exemple). Par contre, les employés sont plus ou moins satisfaits de leur salaire et insatisfaits de leurs occasions de carrière, de leurs tâches et de la reconnaissance que leur témoigne leur gestionnaire.

Quel plan d'action Communications XXI Inc. devrait-elle mettre en place (**figure 12.1**) ? Ce plan doit considérer à la fois les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ainsi, la bonne relation avec les gestionnaires sera mise en avant, tout en encourageant ceux-ci à donner davantage de reconnaissance à leurs employés. Les gestionnaires doivent non seulement bien interagir avec leurs employés (ils le font visiblement bien), mais aussi en profiter pour leur transmettre des félicitations, leur donner une rétroaction positive, etc. Ils peuvent par ailleurs mieux expliquer aux employés les possibilités de carrière et ce qu'ils doivent développer pour accéder à des postes ailleurs dans l'organisation. Si de telles occasions ne sont pas offertes, il faut gérer les attentes des employés. Il peut être opportun pour les gestionnaires de leur déléguer davantage de tâches et de responsabilités étant donné l'insatisfaction ressentie en ce qui concerne le contenu des tâches. Finalement, pour la question salariale, l'organisation peut prévoir un plan de communication des résultats du sondage en soulevant le fait que l'accent est davantage mis sur les avantages sociaux que sur le salaire en tant que tel et que, compte tenu de la capacité financière de l'organisation, cette stratégie demeurera en place, du moins à court terme. De cette façon, les décideurs informent les employés qu'ils ont entendu le message, et la prise d'action sur d'autres éléments permettra à l'organisation de montrer aux employés qu'elle a agi en fonction des résultats obtenus au sondage.

La satisfaction au travail (et ses sources, comme le salaire, les avantages sociaux, les occasions de carrière, etc.) et l'engagement affectif des employés constituent des indicateurs d'efficacité puisqu'ils sont liés à des objectifs à atteindre. Vrai, une organisation ne doit pas viser seulement à satisfaire ses employés ; il faut par contre comprendre que ces objectifs, s'ils sont atteints, favorisent ensuite l'atteinte d'autres buts, comme les objectifs opérationnels, la qualité du service à la clientèle ou la productivité (figure 12.4).

Vous aurez remarqué que nous n'avons pas traité de l'application de la notion d'efficience aux attitudes. Il n'est pas impossible de mesurer les coûts associés à une baisse de

Règles d'interprétation
Ensemble de principes qui dictent la façon d'interpréter l'indicateur et ses variations.

satisfaction ou d'engagement affectif des employés. Toutefois, estimer combien coûte à l'organisation une baisse d'un point sur l'échelle de 5 mentionnée dans la rubrique Au cœur de l'action précédente nécessite des analyses statistiques que des spécialistes en intelligence d'affaires seraient plus à même de faire que les gestionnaires. Par ailleurs, il est plus facile de mesurer l'efficience associée aux comportements.

Les comportements

Si les attitudes des employés peuvent favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels, il en va de même de leurs comportements. Dans cette section, trois types de comportements seront explorés : les griefs, les absences et les départs.

Si vous gérez des employés syndiqués, il vous faudra respecter les dispositions de la convention collective, sans quoi vous vous exposerez à des griefs (**chapitre 3**, section 3.6.1). Ainsi, le nombre de griefs peut constituer un indicateur pertinent pour un gestionnaire. Outre le nombre total, il est conseillé de documenter les types de griefs et leur proportion pour ainsi donner une indication sur les décisions faisant l'objet de plus de contestations par les employés et leur syndicat. Ces renseignements peuvent permettre au gestionnaire d'améliorer sa connaissance de la convention collective afin de mieux l'appliquer. Comme gestionnaire, n'hésitez pas à demander le soutien du service des RH pour faire face aux griefs ou pour aborder une problématique plus générale sous-jacente à ces derniers. En effet, les griefs sont parfois le symptôme d'un problème plus profond, comme un mauvais climat de travail.

Il est important de résoudre le plus grand nombre de griefs au niveau des gestionnaires, non seulement pour éviter que les insatisfactions des employés deviennent irréversibles, mais aussi parce que la résolution des griefs exige des ressources importantes en temps et en argent. En effet, plus ceux-ci sont nombreux, plus ils « escaladent » (résolution au niveau du N + 2, Tribunal administratif du travail), plus ils demandent de temps à différents acteurs de l'organisation (gestionnaires, professionnels du service des RH, délégués syndicaux, employés) et plus ils nécessitent de coûts pour leur résolution. Le **tableau 12.8** résume les indicateurs liés à la gestion des griefs des employés.

Tableau 12.8 Exemples d'indicateurs liés aux griefs

Efficience	– Temps total consacré à la résolution de griefs – Durée moyenne de règlement d'un grief – Coûts totaux associés à la résolution de griefs
Efficacité	– Nombre de griefs – Pourcentage de griefs associés à l'octroi d'heures supplémentaires (ou de griefs d'autre nature) – Pourcentage de griefs résolus par le gestionnaire

Absentéisme
Fait pour les employés de ne pas se présenter au travail ou de ne pas rester au travail comme prescrit par leur horaire.

Comme gestionnaire, vous devrez composer avec un autre type de comportement qui peut prendre une ampleur plus ou moins grande. Il s'agit de l'**absentéisme** chez les employés. Malgré les coûts énormes de l'absentéisme dans les organisations, la moitié d'entre elles seulement disposeraient d'indicateurs permettant de mieux gérer cet enjeu crucial pour les opérations. Comme nous l'avons vu dans le cas de Zoheir, le taux d'absentéisme n'a pas besoin d'être élevé pour causer des maux de tête aux gestionnaires. Il importe donc de suivre cet indicateur et de se doter d'un plan d'action pour le garder au minimum et pour adapter les opérations d'une équipe de façon à optimiser son efficacité.

Pour mieux intervenir, les gestionnaires ont intérêt à mesurer le taux d'absentéisme, qui représente le nombre d'heures d'absence des employés divisé par le nombre d'heures prévues à l'horaire multiplié par 100. Cet indicateur permet de déterminer l'ampleur du problème des absences. Bien entendu, on souhaite que ce taux soit le plus faible possible,

mais il ne sera jamais de 0 % ! Il est nécessaire d'établir un seuil de tolérance et un seuil à partir duquel les gestionnaires doivent s'inquiéter et intervenir. Par conséquent, il est essentiel de se munir de règles d'interprétation.

Outre le taux d'absentéisme, il est pertinent de documenter les raisons des absences afin de déterminer si l'organisation peut ou non intervenir. Par exemple, celle-ci peut difficilement agir contre la grippe ! Par contre, elle peut offrir aux employés un vaccin pour atténuer le risque de contraction de ce virus. Les décideurs doivent alors mettre dans la balance les coûts qui sont associés aux absences et ceux qui sont liés à la vaccination. Si les seconds sont inférieurs aux premiers, la décision de vacciner sera indiquée. Notons que les coûts associés aux absences comprennent notamment le temps payé passé par le gestionnaire à gérer les absences (trouver un remplaçant, distribuer les tâches de la personne absente), la rémunération en heures supplémentaires des autres employés ou des remplaçants, etc. Les coûts de l'absentéisme seraient de 16,6 milliards de dollars pour l'économie canadienne. Ramenés à l'échelle organisationnelle, ils peuvent faire très mal à une entreprise. Le **tableau 12.9** présente différents indicateurs liés à la gestion de l'absentéisme.

Tableau 12.9 Exemples d'indicateurs liés à l'absentéisme

Efficience	– Temps consacré à la gestion des absences – Coûts associés aux absences
Efficacité	– Taux d'absentéisme – Raisons des absences et leur proportion

Un dernier comportement pouvant être mesuré dans les organisations est le roulement du personnel, qui se définit comme le départ d'employés afin de les remplacer par d'autres. Dans la mise en situation du début du chapitre, Marco fait face à des enjeux opérationnels importants, notamment sur le plan des ventes. Or, pour optimiser celles-ci, il lui faut des employés compétents et performants. Si plusieurs de ses employés quittent son équipe, il devra se poser différentes questions. Premièrement, quelle est la nature des départs ? Les personnes quittent-elles l'organisation (départ externe) ou laissent-elles leur poste pour occuper de nouvelles fonctions dans la même organisation (mobilité interne) ? Si les deux types de départs font mal à Marco, ceux de la deuxième catégorie sont plus positifs du point de vue organisationnel puisque les employés transféreront leur expérience à un autre poste au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, Marco devra se poser la question suivante : qui est à l'origine des départs dans l'organisation ? Ces départs peuvent avoir lieu à l'initiative des employés (départs volontaires) ou de l'organisation (départs involontaires). Dans ce dernier cas, le roulement peut être souhaitable pour l'entreprise. Marco, quant à lui, est surpris que certains employés soient partis ; il ne s'agit donc pas de départs involontaires. Si le taux de roulement est élevé chez les recrues, cela suggère un problème important dans les étapes de la dotation ; l'organisation peut en effet avoir du mal à trouver les bonnes personnes pour les bons postes. À l'inverse, un taux de roulement volontaire élevé chez les plus performants suggère une difficulté à retenir les meilleurs employés, ce qui peut se traduire par des problèmes pour l'organisation sur le plan opérationnel (diminution des ventes, baisse de la satisfaction des clients, réduction de la productivité, etc.). Cette dernière situation semble être celle avec laquelle Marco doit composer. La perte de certains de ses employés les plus performants a des conséquences majeures sur l'atteinte des objectifs de son équipe.

Troisièmement, Marco devrait se demander si l'organisation peut contrôler les départs volontaires. Derrière cette question se trouvent les raisons des départs des employés. Certaines raisons peuvent être gérées par l'organisation, par exemple, celles qui expliquent les départs attribués à un mauvais climat de travail, à un manque de mesures favorisant la conciliation travail-famille, à un mauvais usage des compétences des personnes, etc. Inversement, si des employés partent parce que leur partenaire de vie a été muté dans

une autre province ou parce que les chantiers de construction augmentent considérablement le temps de transport, l'organisation peut difficilement gérer ces aspects. Marco, lui, a certainement une emprise sur certaines de ces raisons. Pour mieux orienter ses décisions, il lui faut donc obtenir les motifs des départs de ses employés.

Il y a une autre raison pour laquelle le roulement doit être bien géré par les organisations et les gestionnaires : il peut s'avérer très coûteux. On estime que les coûts associés au roulement oscillent entre 30 % et 300 % du salaire annuel de l'employé, selon le type de poste, la performance de l'employé et l'expertise recherchée. Les organisations ont donc intérêt à suivre de près ces coûts et le taux de roulement afin de s'occuper de cet enjeu correctement. Le **tableau 12.10** donne des exemples d'indicateurs liés au roulement du personnel.

Tableau 12.10 Exemples d'indicateurs liés au roulement

Efficience	– Coûts associés au roulement – Coûts des départs volontaires
Efficacité	– Taux de roulement – Taux de roulement volontaire – Raisons des départs – Pourcentage de départs associés à la raison X

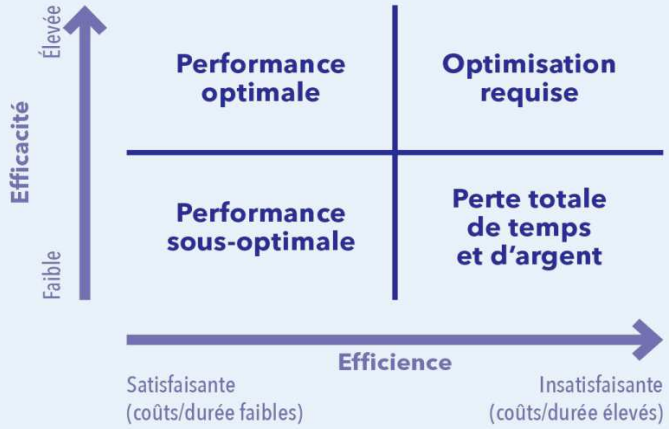
12.3.6 Synthèse : les indicateurs d'efficacité et d'efficience, deux dimensions de la performance RH

Comme les sections précédentes l'ont illustré, les divers domaines d'intervention en RH visent différents objectifs. Revenons à la situation du début du chapitre. Marco a l'impression que ses employés ont des lacunes quant à leurs compétences de service à la clientèle. Il se demande si, d'une part, le service des ressources humaines recrute suffisamment de candidats pour embaucher des employés de qualité et, d'autre part, si la formation offerte aux recrues est adéquate pour bien développer les compétences requises par le poste et si une période suffisante est consacrée à cette formation. Pour répondre à ses interrogations, il aurait besoin des indicateurs suivants :

- Nombre de candidatures reçues pour chaque poste à combler (efficience)
- Qualité des candidats reçus en entrevue (efficacité)
- Qualité des recrues avant de suivre la formation initiale (efficacité)
- Niveau de maîtrise des compétences requises par le poste après la formation initiale (efficacité)

Ces indicateurs peuvent constituer un tableau de bord opérationnel pour Marco, tableau apte à répondre aux questions du gestionnaire afin de l'aider à prendre des décisions pour son groupe d'employés. Cet outil devrait aussi permettre au gestionnaire de se prononcer sur la performance des activités RH et sur leurs résultats (figure 12.4), tant en ce qui concerne l'efficacité que l'efficience. Il s'agit de deux dimensions bien différentes, mais complémentaires (**figure 12.7**). La recherche de la performance sur une dimension ne doit pas se faire au détriment de l'autre. La rubrique Au cœur de l'action qui apparaît sous la figure illustre l'importance des deux dimensions complémentaires de la performance.

Figure 12.7 Efficacité et efficience : deux dimensions de la performance à équilibrer



Au cœur de l'action

Marco constate que les recrues qui arrivent dans son unité sont performantes à 80 %, c'est-à-dire qu'elles atteignent les cibles de ventes à 80 % (indicateur d'efficacité). Puisque la cible individuelle est de 120 000 $ (la cible de l'équipe est de 1 200 000 $ et 10 effectifs temps plein travaillent dans l'unité de Marco ; voir la page 341), les recrues atteignent un niveau de ventes de 96 000 $ (80 % de 120 000 $). Faisons l'hypothèse que Marco accueille trois recrues dans son équipe. Le coût du manque de productivité des recrues (indicateur d'efficience) serait ici de 3 X (120 000 $ – 96 000 $), soit 72 000 $.

Il pourrait être tentant de tripler le budget de formation des recrues afin que celles-ci atteignent l'objectif de ventes à hauteur de 90 %, soit 108 000 $. Est-ce la bonne solution ? Les coûts associés à la performance moindre des recrues si elles atteignent la cible à 90 % sont de 3 X (120 000 $ – 108 000 $), soit 36 000 $. Le gain de performance associé à l'augmentation de 10 % de la performance serait donc de 36 000 $ (72 000 $ – 36 000 $).

Faisons l'hypothèse que la formation actuelle coûte 2 % du salaire annuel de 30 000 $ d'une recrue. Pour trois recrues, il en coûte donc 3 X (2 % X 30 000 $), soit 1 800 $. Si Mario veut tripler le budget de la formation initiale, l'investissement sera alors de 5 400 $, soit 3 X 1 800 $. La différence d'investissement sera donc de 3 600 $. Comme le gain de performance (+ 36 000 $) est plus élevé que la hausse de l'investissement en formation (+ 3 600 $), cette décision pourrait être justifiée.

Ce court exemple permet de mieux comprendre l'importance de faire reposer les décisions sur des indicateurs, de comparer les chiffres entre eux et de raisonner sur la base de l'efficience (ex. : les coûts de formation) et de l'efficacité (ex. : l'atteinte de chiffres de ventes).

12.4 Le positionnement des indicateurs dans une chaîne de valeur organisationnelle

Un tableau de bord est un outil de gestion permettant de suivre l'atteinte des objectifs ou des sous-objectifs et la consommation de ressources en temps et en argent pour atteindre ces objectifs. Chaque tableau de bord doit inclure un nombre limité d'indicateurs ; il importe donc de bien les choisir afin d'orienter les décisions et les plans d'action.

Si les sections précédentes ont mis l'accent sur les indicateurs à suivre par un gestionnaire d'équipe, il importe maintenant de positionner ces indicateurs dans une perspective plus

générale, plus stratégique, selon l'approche du tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 2006). Suivant cette méthode, quatre perspectives donnent un éclairage complet de la performance organisationnelle, chacune étant liée aux autres en un certain alignement (**tableau 12.11** et **figure 12.8**).

Tableau 12.11 Définition des perspectives d'analyse de Kaplan et Norton

Perspectives	Objectifs de la perspective
Développement et croissance	Quel est le capital sur lequel peut se bâtir l'organisation ?
Processus internes d'affaires	Comment l'organisation peut-elle produire et livrer ses produits et services ?
Clientèle	Quel est le niveau d'attachement des clients à l'organisation ?
Financière	Comment les actionnaires et les investisseurs perçoivent-ils l'organisation ?

La première perspective est celle qui se rapproche le plus de celle que nous avons développée précédemment. Il s'agit de la **perspective du développement et de la croissance**, dans laquelle se trouve notamment la notion de capital de façon générale (ex. : les propriétés intellectuelles, comme les brevets, les banques de données des clients) et de capital humain de façon spécifique. Kaplan et Norton reconnaissent ainsi que l'organisation doit disposer d'une main-d'œuvre compétente, motivée et habilitée.

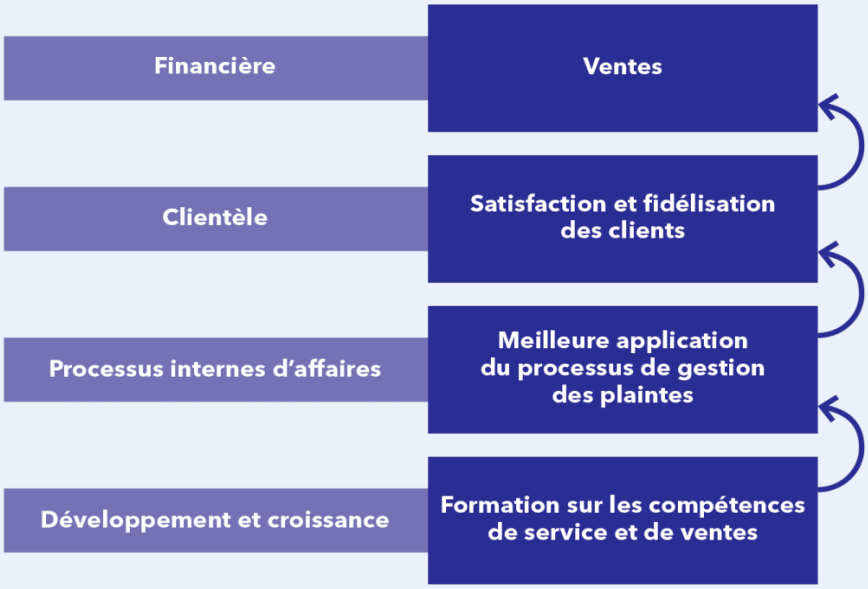
La deuxième **perspective** est celle des **processus internes d'affaires**, qui sont constitués d'un ensemble d'étapes permettant à une organisation d'assurer la production de produits et la prestation de services aux clients. Or, c'est sur la base d'un bon capital, sous toutes ses formes, qu'une organisation peut mettre en place des processus d'affaires efficaces. Ainsi, les indicateurs RH que nous avons abordés devraient favoriser la performance des processus opérationnels d'une organisation.

Les processus d'affaires sont ensuite reliés à une troisième perspective, la **perspective clientèle**. Celle-ci permet d'analyser si les clients sont satisfaits, s'ils ont l'intention de revenir ou de recommander l'organisation à d'autres personnes, si l'organisation dispose de bonnes parts de marché, etc. De tels indicateurs permettent de prédire la perspective financière.

Enfin, la **perspective financière** est le dernier maillon de la chaîne visant à analyser la performance organisationnelle. Elle constitue l'aboutissement des décisions des dirigeants et des résultats obtenus dans les trois autres perspectives. Ainsi, analyser la performance seulement sur le plan financier ne permet pas d'obtenir un portrait complet de la performance organisationnelle, tout comme l'analyse d'indicateurs RH, utilisée seule, n'y parviendrait pas non plus.

Appliquons l'approche de Kaplan et Norton au cas de Marco, qui se demandait si les employés disposaient des compétences requises pour atteindre les objectifs de ventes. Marco pourrait imposer une formation à ses employés afin qu'ils respectent davantage la nouvelle procédure de gestion des plaintes des clients. Ce faisant, les employés développeraient leurs compétences (perspective développement et croissance). En adoptant les bons comportements (transfert des acquis), ils s'amélioreraient au chapitre du respect du processus de gestion des plaintes (perspective processus interne d'affaires). Si ce processus est mieux respecté, la situation devrait influencer favorablement les clients, qui devraient être plus satisfaits et plus fidèles à l'organisation (perspective clientèle). Tout cet enchaînement aurait par la suite une incidence sur le niveau des ventes de l'équipe (perspective financière).

Figure 12.8 Exemple d'enchaînement stratégique d'indicateurs selon les différentes perspectives, appliqué au cas de Marco



En somme, l'approche de Kaplan et Norton permet de bien comprendre les étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs financiers d'une organisation. Ceux-ci dépendent en fait de l'atteinte des objectifs liés aux trois autres perspectives. L'ensemble des perspectives sert à informer différentes parties prenantes d'une organisation, tels les actionnaires, les bailleurs de fonds, les dirigeants, les employés, etc. Ainsi, votre tableau de bord, nécessaire pour gérer votre unité, s'inscrit dans une approche générale de la performance de votre organisation.

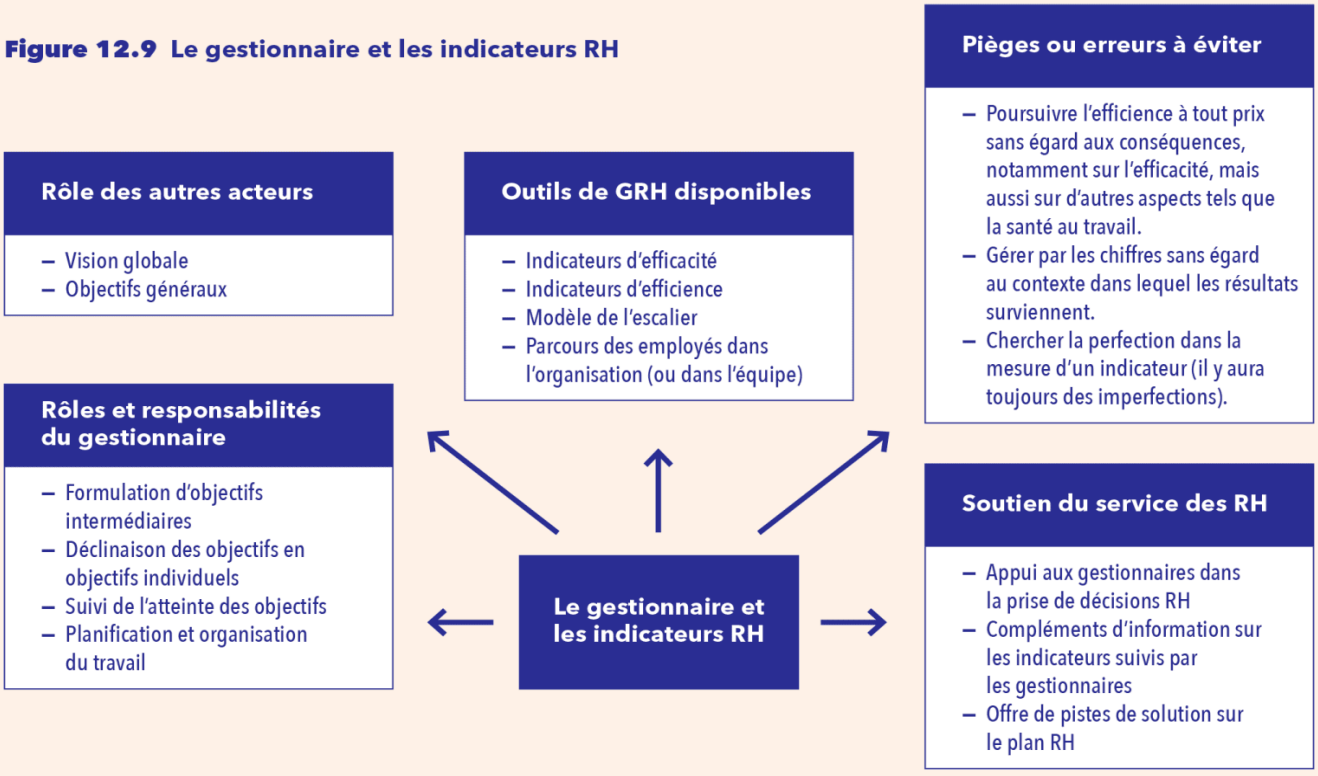
En un clin d'œil

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur les notions d'indicateurs et de tableaux de bord RH. Pour bien piloter les dossiers RH, il importe de concevoir un ensemble d'indicateurs, donc un tableau de bord, pour contribuer à votre réflexion avant de prendre des décisions.

Les rôles des gestionnaires sont appelés à se complexifier puisque les environnements d'affaires et l'environnement interne des organisations se complexifient. Devant cette complexité croissante et dans un marché du travail où le plein emploi existe, il est essentiel de comprendre les ressources humaines sous différents angles : comment pensent et réagissent les employés, quels sont leurs besoins, leurs attentes, leurs compétences, etc.

La performance organisationnelle et celle d'une équipe reposent sur deux dimensions indissociables. La première, l'efficacité, consiste à atteindre les objectifs fixés. Ces objectifs guident les comportements des employés et ont le potentiel de les motiver, pour peu qu'ils participent à leur fixation et qu'ils les appuient. La deuxième, l'efficience, permet de rendre compte des ressources consacrées à l'atteinte des objectifs. Dans plusieurs organisations, les gestionnaires ont tendance à recourir à la gestion *lean*, sans égard aux conséquences sur l'atteinte des objectifs ou aux effets qu'une telle stratégie peut avoir sur la surcharge de travail des employés, ce qui peut conduire à des problèmes de santé au travail, à de l'absentéisme coûteux pour l'organisation et à des départs d'employés aux talents cruciaux pour l'organisation.

Figure 12.9 Le gestionnaire et les indicateurs RH



Êtes-vous prêts ?

1. Quelles sont vos responsabilités en matière de mesure des aspects reliés à la GRH ?

Comme gestionnaire, votre rôle est de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler le travail de vos employés. Vous devez maîtriser les objectifs d'affaires et, surtout, leurs déclinaisons pour votre équipe et chacun de vos employés. Vous devez aussi bien comprendre les processus RH qui permettent d'obtenir des employés compétents (étapes de la dotation et activités de développement des compétences) et de les motiver (gestion de la rémunération et de la performance de vos employés), ainsi que saisir les facteurs qui favorisent des attitudes positives chez eux. De même, vous devez évaluer les problèmes de comportements au sein de votre unité (griefs, absences et départs des employés).

Consultez la section 12.1.

2. En quoi et pourquoi les indicateurs sont-ils importants dans la prise de décision ?

Les indicateurs sont construits à partir d'un ensemble de données. Plus celles-ci sont précises et fiables, plus les indicateurs sont susceptibles de vous guider adéquatement dans votre prise de décision. Lorsque les indicateurs sont connus des différentes parties prenantes, comme vos employés et les hauts dirigeants, il devient plus facile de les utiliser et de faire comprendre vos décisions.

Consultez les sections 12.1, 12.2 et 12.3.

3. Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour gérer une équipe d'employés ?

Dans l'absolu, il n'y a pas de bonne réponse à cette question. En effet, les indicateurs à choisir sont ceux qui permettent de documenter un enjeu de gestion important pour vous, votre unité ou votre organisation. Toutefois, les indicateurs devraient documenter deux facettes complémentaires de la performance, soit l'efficience et l'efficacité. Cela dit, la surabondance d'indicateurs comporte des risques : le temps mis à collecter et à analyser les données augmente au fur et à mesure que vous accroissez le nombre d'indicateurs, les données peuvent devenir contradictoires et embrouiller une situation plutôt que l'éclairer, etc.

Consultez la section 12.3.

4. De quelle façon s'inscrivent les indicateurs dans l'obtention de la performance organisationnelle ?

Comme il a été mentionné à la question précédente, les bons indicateurs sont ceux qui répondent à un enjeu de gestion. Ainsi, la performance que vous atteindrez avec votre équipe contribuera à la performance RH, laquelle favorisera à son tour une meilleure performance organisationnelle. L'inverse est tout aussi vrai : de mauvaises performances risquent d'avoir des répercussions négatives sur la performance organisationnelle.

Consultez la section 12.4.

À vos marques, prêts...

Révisez!

-

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

1. Vrai ou faux? Le taux de roulement est un indicateur d'efficacité.
2. Vrai ou faux? Les coûts de l'absentéisme constituent un indicateur d'efficacité.
3. Quels professionnels devraient être responsables du choix d'indicateurs?

Argumentez!

-

1. Si le taux de satisfaction général des employés est de 70 %, est-il nécessaire de mettre sur pied un programme de mobilisation? Pourquoi?
2. Le délai pour combler un poste est de 23,4 jours. Peut-il être attribué au recrutement ou à la sélection? Justifiez votre réponse.
3. Le taux de roulement dans votre unité a augmenté de 2,5 %. Devez-vous vous alarmer? Pourquoi?
4. La performance de votre unité demeure stable depuis les 12 derniers mois. Pourtant, la performance de l'organisation a un retard de 10 % par rapport aux objectifs fixés. Comment cela est-il possible?

Exercez-vous!

-

Pharmacies Remédix et plus a fait son entrée dans le marché des pharmacies il y a une dizaine d'années. Ce secteur s'avère très concurrentiel, plusieurs bannières étant fortement ancrées dans plusieurs villes et villages du Québec. Le choix des consommateurs d'aller vers l'une ou l'autre dépend de plusieurs facteurs, dont la position géographique, les heures d'ouverture et le prix des marchandises. Par ailleurs, les données marketing suggèrent que les clients sont de plus en plus sensibles à la qualité du service à la clientèle et au professionnalisme des employés des pharmacies, tout particulièrement au comptoir des ordonnances, appelé aussi laboratoire.

Le modèle d'affaires de Pharmacies Remédix et plus est similaire à ceux des concurrents, c'est-à-dire que ses établissements font partie d'un réseau de franchisés, qui est chapeauté par un siège social. Celui-ci fournit du soutien quant aux pratiques commerciales et de GRH. Plus spécifiquement, une équipe de six partenaires d'affaires propose des outils et des conseils aux

franchisés, afin qu'ils puissent relever les défis que leur pose la GRH. Parmi ces outils figurent des descriptions de postes, des guides d'entretien d'embauche, des politiques salariales, etc.

À la réunion annuelle des franchisés, plusieurs soulèvent des difficultés quant à la gestion des techniciens de laboratoire. Ceux-ci assistent les pharmaciens dans le traitement des ordonnances. Pour ce faire, ils accueillent les clients, collectent ou valident les données personnelles, préparent les ordonnances, répondent aux appels téléphoniques, participent à la détection de problèmes potentiels et voient à la propreté et à l'hygiène du laboratoire. Les franchisés mentionnent deux difficultés majeures : 1) le nombre de départs est en hausse chez plusieurs d'entre eux ; 2) il semble y avoir une pénurie de main-d'œuvre pour ce type de poste, la majorité des franchisés ayant du mal à trouver de bonnes recrues. Cette combinaison de problèmes a un impact important sur les délais d'attente des clients. De plus, le manque de personnel entraîne davantage d'erreurs dans les ordonnances, ce qui impose des coûts d'opération supplémentaires aux franchisés.

Devant ces enjeux, un bon nombre de franchisés ont conçu des indicateurs pour faire le suivi. Le tableau qui apparaît ci-dessous présente certains d'entre eux.

Calcul des indicateurs de roulement dans différents établissements	Résultats
Pourcentage des techniciens ayant quitté leur poste	16 %
Pourcentage des techniciens ayant quitté volontairement leur poste	12 %
Pourcentage des techniciens ayant été remerciés	4 %
Pourcentage des techniciens ayant changé de poste au sein de Pharmacies Remédix et plus	45 %

1. Que pensez-vous des indicateurs du tableau ? Peut-on comparer les divers résultats ? Pourquoi ? Quelle méthode de calcul adopteriez-vous ?
2. Les indicateurs de roulement ne permettent pas d'évaluer le deuxième enjeu, soit la difficulté à trouver des techniciens de laboratoire compétents. Proposez trois indicateurs qui permettraient d'évaluer ce problème.

Références

Bouteiller, D., Cossette, M., et Bleau, M.-P. (2016). Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick : retour sur les origines et mise en perspective, dans M. Lauzier et D. Denis (éds.), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratiques et expériences* (p. 297-339), Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cossette, M. (2019). *L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain*, Montréal, JFD Éditions.

Cossette, M. (2015). Analytique RH : un rôle en plein essor pour les professionnels RH, *Effectif*, 18(2).

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2006). *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., et Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes, *Employment Relations Today,* 44(2), 37-44, doi :10.1002/ert.21623.

Vandenberghe, C., Landry, G., et Panaccio, A. J. (2009). L'engagement organisationnel, dans J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (éds.), *Comportement organisationnel (volume 3) : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 275-306), Bruxelles, De Boeck.

PARTIE 4
Instaurer un climat de travail stimulant

CHAPITRE 13

Nouveau contexte, nouveaux défis pour le gestionnaire

Alain Gosselin et Santiago Campero

SOMMAIRE

p.364 _ 13.1 Un nouveau monde du travail
p.365 _ 13.2 Les causes des transformations des milieux de travail
p.375 _ 13.3 Quelques enjeux auxquels vous devrez faire face

À VOS MARQUES...

Vous avez acquis un certain nombre de connaissances grâce à ce manuel, ce qui vous a permis de constituer un coffre à outils utile pour exercer avec succès votre fonction de gestionnaire. Il est temps de faire usage de ces outils. Vous en aurez besoin, car le contexte dans lequel vous devrez travailler au cours de la prochaine décennie sera particulièrement exigeant. Des situations nouvelles se présenteront à vous, devant lesquelles on ne sait pas encore très bien comment réagir. Vous serez donc amené à vous poser les questions suivantes, auquel ce chapitre tentera de répondre.

1. Quels sont les éléments qui changent dans l'environnement de l'entreprise et en quoi ces modifications touchent-elles le travail du gestionnaire ?
2. Quels sont les principaux défis que pose un marché du travail en pleine transformation ?
3. Dans quel genre de situations les gestionnaires pourront-ils se trouver au cours des 10 années à venir ?
4. En tant que gestionnaire, quelles devraient être mes priorités au cours de la prochaine décennie ?

Mise en situation

Cynthia savait que la partie ne serait pas facile lorsqu'elle a décidé, en 2017, de quitter son emploi d'avocate pour prendre la relève de son père à la tête de R-Propre. Elle découvre chaque mois que, même si l'entreprise créée par son père il y a 16 ans est une véritable réussite, les décisions difficiles se succèdent à un rythme qu'elle avait sous-estimé.

Située dans la région du Centre-du-Québec, l'entreprise R-Propre est reconnue comme l'un des manufacturiers d'équipements de traitement de l'air les plus innovateurs. Les principaux produits offerts sont les systèmes de filtration avancée, particulièrement appréciés des gens qui ont des allergies ou qui vivent près de secteurs industriels. L'entreprise compte 85 employés, dont 60 % sont syndiqués, et possède une usine de fabrication moderne axée sur la flexibilité.

Au-delà des défis liés à la pression sur les prix et à la présence de nouveaux compétiteurs, Cynthia doit affronter des enjeux majeurs pour lesquels elle n'a pas de réponse immédiate. Elle en a circonscrit cinq qui doivent impérativement passer du stade de « préoccupations » à celui de « problèmes en cours de solution » dans la prochaine année.

1. Comme toutes les entreprises du Québec, R-Propre fait face à une véritable pénurie de main-d'œuvre. La situation s'est détériorée lentement depuis cinq ans, et le problème s'est accéléré au cours de la dernière année. Près de 5 % des postes sont vacants, dont certains depuis plus de quatre mois. Avant, seuls les employés spécialisés dans la fabrication étaient difficiles à trouver. Maintenant, c'est aussi le cas des employés d'entrepôt. Les superviseurs demandent que l'entreprise réduise ses exigences à l'embauche. À cause du manque de personnel, Cynthia songe à reporter son projet de développement de produits destinés aux logements de 100 unités et plus.
2. Le problème de rareté de main-d'œuvre va s'amplifier dans un avenir proche puisque près de 25 % des employés seront éligibles à la retraite au cours des quatre prochaines années. En effet, le père de Cynthia a toujours misé sur des employés d'expérience qui lui ont été fidèles. Beaucoup d'entre eux approchent l'âge de 60 ans, dont la plupart des superviseurs et des directeurs.
3. Si les employés plus âgés ont été fidèles à l'entreprise, ce n'est pas le cas des travailleurs plus récents. Parmi ces derniers, de 35 à 47 %, selon les types de postes, ont quitté R-Propre au cours des quatre ans qui ont suivi leur embauche. Cynthia et son père ont cru que le roulement élevé s'expliquait par des salaires inférieurs au marché. Cependant, même après des augmentations significatives, la situation perdure.
4. Récemment, les directeurs de la production et de l'entreposage ont soumis un rapport suggérant un virage draconien sur le plan technologique. En visitant des entreprises à l'avant-garde, ils ont repéré des options qui permettraient de réduire les besoins en personnel de 37 % à la fabrication et de plus de 60 % à l'entrepôt. La robotisation et la production automatisée créent des possibilités étonnantes qui sont très attrayantes quant à l'efficacité, aux coûts et à la fiabilité, même pour une entreprise moyenne comme R-Propre.
5. Il y a une question encore plus fondamentale pour Cynthia : elle s'interroge sur le modèle d'affaires de l'entreprise. La fabrication de produits compétitifs est de plus en plus difficile à assurer, et les marges de profit s'amenuisent au fil des années. Par ailleurs, R-Propre est de plus en plus sollicitée pour son expertise dans le domaine de la qualité de l'air. Cynthia a bien perçu l'émergence de cette occasion. Sa première décision lorsqu'elle est entrée en poste a été de créer un service-conseil en qualité de l'air. Ce service génère maintenant 22 % du chiffre d'affaires et contribue à 54 % des profits. Cynthia se demande s'il ne vaudrait pas mieux repositionner R-Propre pour en faire une entreprise de service-conseil, quitte à sous-traiter, sinon vendre, la section fabrication.

Quel sera votre **environnement de travail** au cours des années à venir ? La réponse ne va pas de soi, car la manière dont nous travaillerons dans 10 ans comporte une grande part d'inconnu. Encore aujourd'hui, de nombreuses entreprises se conforment à un modèle d'organisation assez traditionnel. Elles exigent une grande fidélité de la part de leurs salariés, même si les dirigeants ne sont pas toujours disposés à être aussi loyaux. Les employés compétents et autonomes continuent à être encadrés au moyen de politiques et de normes appliquées avec rigueur par toute une hiérarchie de superviseurs, qui utilisent un mélange d'incitatifs et de punitions pour amener leurs employés à adopter les comportements attendus. Le personnel doit se présenter sur son lieu de travail et être productif pendant sept ou huit heures, selon le traditionnel 9 à 5, du lundi au vendredi. Pensez à R-Propre qui s'appuie largement sur ce modèle depuis sa fondation, il y a 16 ans.

Environnement de travail
Contexte organisationnel dans lequel les individus exercent leur activité professionnelle ; il comprend la nature de l'emploi occupé, les technologies utilisées, la culture de l'entreprise et les rapports avec les autres.

Durant la prochaine décennie, le caractère caduc de ce modèle de fonctionnement se manifestera de plus en plus clairement ; on le considérera probablement même comme contre-productif. Les nouvelles manières de gérer les ressources humaines font lentement leur chemin chez les employeurs d'avant-garde, et on peut être sûr d'une chose : au cours des prochaines années, tout se déroulera nettement plus vite. Il a fallu un certain temps pour que les principaux enjeux des ressources humaines (pénurie de personnel, baisse de la fidélité) se révèlent pleinement et soient reconnus comme prioritaires par les dirigeants. C'est maintenant le cas. Tout indique que les 10 années qui viennent seront éprouvantes et fertiles en changements ; le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines sera remis en question. À quelles tendances ces changements obéiront-ils ? Quelles voies ces modifications emprunteront-elles ? Quelles conséquences cette évolution engendrera-t-elle pour les gestionnaires ?

Toutes ces questions font l'objet de vigoureux débats parmi les spécialistes, car il est de plus en plus difficile de faire des prédictions. Qui aurait dit en 2007, lorsque l'iPhone a été lancé, que cet outil de communication allait mettre en péril, quelques années plus tard, de nombreux emplois chez les chauffeurs de taxi (impact de l'application Uber) et chez les femmes de chambre des hôtels (impact de l'application Airbnb) ? Bien sûr, on ne peut pas appliquer les transformations en cours à tous les secteurs, à tous les contextes et à toutes les entreprises. Par exemple, le milieu manufacturier est sous une grande pression (robotisation, imprimantes 3D), mais les emplois de plus en plus nombreux liés aux soins pour les personnes âgées connaissent des changements limités dans les façons de faire.

Bref, s'il est vrai que le contexte dans lequel les gestionnaires devront gérer est flou, leur capacité à en prévoir l'évolution et à y réagir est cruciale. Votre performance sera fortement conditionnée par votre habileté à manœuvrer adéquatement dans un environnement de travail qui sera à la fois plus exigeant et très stimulant.

Au début des années 2010, Lynda Gratton, professeure au London Business School, a dirigé un vaste projet de recherche sur l'avenir du milieu de travail. Dans le livre qu'elle a écrit à ce sujet (Gratton, 2011), elle conclut ainsi : « Nous sommes dans une ère excitante. Il y a présentement des forces à l'œuvre qui vont, au cours de la prochaine décennie, fondamentalement modifier ce que nous tenons pour acquis à propos des organisations, du travail et des employés. » Certaines de ces tendances sont bien connues, notamment celles qui ont trait à la composition de la main-d'œuvre. On en ressent déjà les effets dans des organisations qui ont modifié en profondeur leur approche de la gestion des ressources humaines. Par exemple, certaines d'entre elles ont réduit de manière draconienne leur encadrement afin de responsabiliser le plus possible les employés qui sont chargés de l'exploitation ou qui sont en contact avec les clients. On s'efforce de les libérer des contraintes des règles et des procédures afin qu'ils puissent prendre davantage d'initiatives et se montrer plus créatifs.

L'objet de ce chapitre n'est pas de fournir une description détaillée de ces pratiques, mais plutôt de dégager les tendances et les enjeux qui marqueront le contexte dans lequel vous devrez œuvrer au cours de la prochaine décennie. Nous réfléchirons ensuite aux répercussions de ces tendances et de ces enjeux. Enfin, nous définirons ce que devraient être les priorités, les comportements et les attitudes des gestionnaires qui auront à travailler dans ce nouveau contexte.

13.1 Un nouveau monde du travail

L'observateur attentif décèle aisément un certain nombre de changements, dont plusieurs sont plus ou moins récents, témoignant d'une évolution en cours dans nos milieux de travail. Voici quelques exemples de situations qui se rencontrent de plus en plus fréquemment.

1. Marie doit combiner un emploi à temps plein avec un autre emploi, temporaire ou à temps partiel, afin de toucher un salaire suffisant pour acquitter ses dépenses. Par ailleurs, les dirigeants des entreprises où elle travaille reçoivent parfois jusqu'à plusieurs dizaines de fois son salaire.
2. Stéphane a transformé en bureau aussi bien sa voiture que sa chambre d'hôtel et le café du coin de la rue, car il est constamment branché à son travail. Son patron peut le joindre en tout temps. Maude, elle, doit souvent travailler tard le soir ou se lever très tôt le matin afin de communiquer avec des « collègues » qu'elle n'a jamais rencontrés en personne, du fait qu'ils travaillent en Europe ou en Asie.
3. Une équipe de 18 ingénieurs et analystes vivant en Asie, en Europe et en Amérique se relaient sans cesse, en fonction de leurs fuseaux horaires, pour faire avancer 24 heures sur 24 un projet de conception et de mise au point d'un logiciel.
4. Ahmed doit collaborer avec des salariés qui ont été prêtés pour un temps par une autre entreprise, dans le cadre d'un transfert de technologie entre son employeur et un des fournisseurs de celui-ci. Ces salariés travaillent à plein temps dans son service, alors que certains des employés de son entreprise travaillent à plein temps chez des clients pour faciliter l'implantation d'un nouveau procédé.
5. Yan travaille simultanément ou successivement à plusieurs projets, en ayant chaque fois un patron et des collègues différents. Il côtoie tous les jours des gens qui sont originaires de 17 pays et qui appartiennent à 4 générations, certains d'entre eux ayant plus de 70 ans.
6. Émile, comptable de 68 ans à la retraite, vient d'entamer une nouvelle carrière en tant que coach pour de jeunes entrepreneurs en démarrage. Il est accueilli dans un magasin Walmart par un employé de son âge qui doit travailler parce qu'il n'a pas suffisamment d'épargne pour prendre sa retraite.
7. Les patrons d'Annick lui reconnaissent un potentiel élevé. Ils sont étonnés quand elle refuse une promotion très attrayante et bien méritée afin de préserver l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Elle quitte son emploi quelques mois plus tard pour ouvrir une galerie d'art.
8. Paul est un employé de production qui a vu son milieu de travail changer radicalement. Au lieu de simplement obéir aux instructions, comme il le faisait auparavant, il passe environ 25 % de son temps hors de son poste de travail afin de procéder à des achats pour son service et d'assurer la formation de collègues relevant d'autres secteurs de l'entreprise. On vient de lui demander de faire partie d'un comité chargé de revoir la structure salariale en vigueur à son usine.
9. Mélissa et Éric viennent de rénover leur maison afin d'y aménager un grand espace pour leurs bureaux, car ils travaillent de plus en plus chez eux, ce qui leur permet de mieux concilier leur travail et leur vie familiale.
10. Certains de vos collègues ont eu de nombreux employeurs, d'autres ont effectué des allers et retours entre le travail, les études et des pauses pour voyager, pour s'occuper de leurs jeunes enfants ou de leurs parents âgés. Certains ne prendront probablement jamais leur retraite, du moins officiellement.

Ces situations ne sont pas farfelues. Elles constituent la réalité pour un nombre croissant de gens qui voient leur milieu de travail se transformer. Comme on peut le constater, quelques-uns gagnent à ces transformations et d'autres y perdent. Le modèle traditionnel, fondé sur un emploi à plein temps chez le même employeur durant la plus grande partie de sa vie professionnelle, continuera à exister, mais il ne sera plus le modèle principal ; il deviendra même l'exception. En fait, il devra céder la place à un ensemble très divers de situations qui

multiplieront les possibilités dans les milieux de travail. Les employés et leurs employeurs bénéficieront donc d'un éventail beaucoup plus large d'aménagements possibles.

Notre description n'est pas exhaustive. Bien d'autres façons de faire se mettent en place à l'heure actuelle ; nous examinerons en détail certaines d'entre elles. D'abord, efforçons-nous de répondre à deux questions fondamentales : pour quelles raisons les milieux de travail évoluent-ils et de quelle manière le font-ils ?

13.2 Les causes des transformations des milieux de travail

La réalité dont vous ferez l'expérience sera très différente de celle que vos prédécesseurs ont connue ; elle sera aussi plus diversifiée en fonction des secteurs et des choix effectués par les organisations, entre autres sur les plans des technologies et de l'organisation du travail. Avant d'analyser plus à fond les composantes de ce nouveau monde du travail, il est important de bien comprendre les facteurs qui poussent les organisations et les individus à procéder à ces transformations.

13.2.1 Les changements au sein des organisations

La transformation de la société IBM, illustrée dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous, est un bon exemple de ce qui se passe, ou va se passer, au sein d'un nombre croissant d'organisations actives dans différents secteurs.

Au cœur de l'action

La société IBM constitue un exemple des changements qui se produisent dans un nombre grandissant d'organisations. Connue depuis longtemps pour la fabrication d'ordinateurs, la firme est considérée à présent comme une entreprise de services offrant des « solutions d'affaires ». Le domaine de la fabrication d'ordinateurs étant soumis à une pression de plus en plus forte sur les prix, exercée par de nouveaux joueurs plus performants sur le plan de la production de masse, il devenait clair qu'il était plus profitable de s'orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée. De nombreuses entreprises se rendent compte, comme l'a fait IBM, qu'il est plus avantageux de vendre du savoir, sous forme d'expertise ou de conseils, que de fabriquer et de distribuer des produits concrets, tels des ordinateurs personnels.

On peut énumérer au moins cinq facteurs qui incitent les organisations à se repositionner et à se transformer : (1) la tendance menant à une société de services fondée sur le savoir ; (2) la mondialisation des activités économiques ; (3) la création de nouveaux modèles d'affaires ; (4) l'énorme pression qui s'exerce sur les entreprises pour les pousser à accroître leur performance à tous les niveaux ; (5) la création de structures organisationnelles plus souples et plus complexes.

L'économie fondée historiquement sur les activités industrielles a fait place à une société centrée sur les services et sur les connaissances. La majorité des emplois créés ne proviennent plus des secteurs industriels, mais d'entreprises liées au commerce de détail, aux services financiers, aux soins de santé, aux services-conseils ainsi qu'à la culture et aux loisirs. Au Québec, comme dans les autres pays industrialisés, on note une baisse de l'importance du secteur de la fabrication (maintenant seulement 12 % des emplois). Depuis 2000, la croissance de l'emploi est attribuable au secteur des services, qui regroupe maintenant près de 80 % des emplois (Institut de la statistique du Québec, 2018a). L'entreprise R-Propre évoquée au début de ce chapitre est déjà engagée dans cette voie. Ses activités de fabrication sont difficiles à maintenir et à rentabiliser, alors que l'activité conseil dans son domaine d'expertise (qualité de l'air), déjà en croissance, possède également le

potentiel de s'étendre à des domaines hors de son secteur traditionnel. Il est à parier que c'est son service-conseil qui va assurer la croissance et la rentabilité de l'entreprise dans les prochaines années.

Pour les syndicats, la perte de vitesse du secteur manufacturier ne constitue pas nécessairement une bonne nouvelle. En effet, le taux de syndicalisation est beaucoup plus faible dans le secteur des services que dans leur château fort de la fabrication, terreau traditionnel des luttes syndicales. Syndiquer un travailleur intellectuel, réputé indépendant et mobile, représente tout un défi pour l'appareil syndical, davantage rompu aux conditions des travailleurs de l'ancienne économie.

Cependant, le secteur des services est vaste et recouvre des réalités très différentes les unes des autres, parfois opposées. Examinons les trois exemples suivants. Le secteur du commerce (restauration rapide, boutiques de vêtements) est le plus important employeur du Québec (plus de 665 000 salariés en 2017, soit près de 16 % des emplois). On y trouve de nombreux emplois peu complexes, uniformisés, à temps partiel et à bas salaire. À l'opposé, il y a les entreprises du « savoir », c'est-à-dire celles qui s'appuient fortement sur les capacités intellectuelles (créativité, compétences pointues) de leur main-d'œuvre (ex. : industrie des jeux vidéo). Étant relativement rares, autonomes et mobiles, ces employés sont très difficiles à satisfaire et peu fidèles. Entre ces deux mondes, on trouve des organisations offrant des services qui s'expriment dans la durée et qui sont fortement personnalisés et particulièrement exigeants (ex. : soutien à domicile des personnes âgées), mais qui doivent s'exercer en l'absence de supervision étroite. Pour les gestionnaires qui y travaillent, ces sous-secteurs imposent des priorités, des attitudes et des comportements très différents les uns des autres.

Mondialisation
Phénomène désignant l'internationalisation des échanges commerciaux et la nouvelle répartition des cycles de production entre les pays, ce qui conduit à une redéfinition des règles du jeu sur le plan économique.

Un deuxième facteur incontournable justifie les efforts déployés par les organisations pour se transformer. Il s'agit de la **mondialisation**. Les entreprises des pays industrialisés doivent absolument devenir des joueurs globaux, même si leur marché est principalement local. La mondialisation les oblige à se pencher sur les questions de coûts et d'efficacité. Cette affirmation s'applique particulièrement aux entreprises manufacturières, qui éprouvent des difficultés à demeurer compétitives devant l'arrivée de concurrents ayant à leur disposition une main-d'œuvre peu payée. Pour survivre, bien des organisations ont délocalisé, ou envisagent de le faire, une partie parfois substantielle de leurs activités de production vers des pays émergents comme le Vietnam ou le Cambodge. Cela vient accélérer la tendance à la désindustrialisation évoquée précédemment.

Délocalisation
Décision prise par une entreprise de transférer la capacité de production ou de service, donc des emplois, vers une région ou un pays ayant des avantages significatifs au plan des coûts, de l'accès à un marché ou à une main-d'œuvre plus qualifiée et plus flexible.

Malheureusement, la **délocalisation** ne se limite pas aux activités manufacturières. En fait, tous les types d'emplois et toutes les activités qui peuvent être effectués à distance à l'aide de moyens électroniques ou virtuels présentent des risques. C'est le cas des entreprises ayant des activités de service (ex. : centres d'appels), qui sont de plus en plus soumises à des pressions les incitant à revoir complètement leurs façons de faire afin de réduire leurs coûts. L'Inde est considérée par de nombreux observateurs comme l'« atelier numérique » ou l'« arrière-boutique » du monde. Il faut savoir que dans ce pays 10 % des gens – soit 150 millions de personnes – parlent anglais. C'est pourquoi des radiologistes indiens établis à New Delhi ou à Mumbai se disent en mesure d'examiner les fractures de patients hospitalisés en Amérique du Nord et d'établir un diagnostic à distance pour une fraction du prix exigé par un médecin d'ici. Par conséquent, tout indique que les emplois d'avenir dans les pays développés seront ceux qui ne peuvent pas être déplacés facilement parce qu'ils requièrent la présence physique de celui qui accomplit le travail ou qu'ils ont une haute valeur ajoutée du fait qu'ils se basent sur la créativité des individus et sur leur capacité à solutionner des problèmes complexes.

La mondialisation impose des défis énormes aux syndicats (Lévesque, Coiquaud et Morissette, 2007). Parce qu'ils sont surtout présents à l'échelle locale, ces derniers se trouvent souvent désavantagés devant des employeurs qui étendent leurs activités au-delà des frontières. Vulnérables, les syndicats ont plus de difficulté à protéger les salariés contre les pressions à la baisse sur les salaires et contre les menaces de délocalisation de la production. Pourtant, la plupart des syndiqués continuent de faire confiance à leurs organisations syndicales, car ils ont la conviction que, faute de syndicat, leurs conditions de travail et leurs salaires seraient encore moins avantageux.

La création de nouveaux **modèles d'affaires** est également une source de transformation draconienne. La métamorphose du journal montréalais *La Presse* est un cas qui vient immédiatement à l'esprit (Grange, Prom Tep et Sénécal, 2018). Passer d'une version papier quotidienne avec abonnements et livrée à domicile à une publication en ligne et gratuite, tout cela sous la forme d'une organisation sans but lucratif (OSBL), impose des changements radicaux, ne serait-ce que sur le plan des compétences requises dans cette entreprise. Pensons également à Wikipédia – une organisation proposant une encyclopédie gratuite, mise à jour en continu, et ne payant pas ceux qui produisent son contenu –, qui en quelques années a éliminé Encarta, une entreprise « classique » créée par la puissante compagnie Microsoft qui, elle, vendait son produit et payait ses employés chargés de produire et de réviser le contenu (Pink, 2011).

Modèle d'affaires
Choix qu'une entreprise fait pour générer des revenus (offres aux clients, mécanismes mis en place pour créer de la valeur).

De nombreuses tâches répétitives, dangereuses et non stimulantes autrefois assumées par des personnes peuvent maintenant être effectuées de façon automatisée par des algorithmes ou des machines (robots). C'est la situation qui est susceptible de se produire dans l'entrepôt de R-Propre. Tout indique que ce virage radical et irréversible ira en s'accélérant. Plusieurs craignent cependant que la révolution technologique apportée par l'intelligence artificielle ne se passe pas comme la révolution industrielle, par exemple, où beaucoup d'emplois ont été créés et où la plupart des salariés ont fini par se retrouver des emplois mieux payés grâce aux gains de productivité réalisés (Desrosiers, 2018). Deux facteurs semblent jouer contre les travailleurs actuels qui sont peu ou moyennement qualifiés. Ils seront tous affectés, à des degrés divers, bien sûr, et le temps qu'ils auront pour s'adapter sera court. Les travailleurs les moins qualifiés seront particulièrement vulnérables et devront se battre pour des emplois peu nombreux et mal payés. Au Québec, quelque 1,4 million de travailleurs seront touchés par la révolution technologique (nouvelles tâches, nouveaux chômeurs technologiques, personnes en situation de sous-emploi ou en quête de nouvelles formations) (Noël, 2018, p.7).

Il va de soi que les changements contextuels n'ont pas le même impact sur toutes les entreprises et tous les employés. Cependant, on peut affirmer que la pression que subissent la plupart des organisations, même celles du secteur public, n'a jamais été aussi forte ; elle s'exerce de toutes parts et leur laisse peu de marge de manœuvre. Les organisations doivent donc faire preuve de flexibilité et manifester leur capacité à réagir promptement afin de suivre le rythme rapide des changements. Les gens se disent surchargés de travail (**chapitre 10**, section 10.2.2) et affirment être fortement incités à accroître sans cesse leur performance. Ainsi, le rythme de travail augmente, les délais raccourcissent, les cadences sont plus élevées, les changements, plus fréquents, et la charge de travail s'accroît d'autant. Le gestionnaire subit également cette pression, car il doit lui aussi se conformer à des attentes toujours plus élevées. La recherche continue d'une meilleure productivité lui impose d'en faire davantage avec un personnel moins nombreux.

Devant la nécessité pressante d'améliorer l'efficience et la compétitivité, de nombreuses organisations estiment que la seule possibilité est de rationaliser leurs effectifs, de réorganiser leurs opérations et de se restructurer. Certaines d'entre elles sont en train de revoir en profondeur leur structure hiérarchique, qui dans le passé se déployait autour des fonctions, des produits ou des zones géographiques. Leur but est d'éliminer tout ce qui favorise le développement de la bureaucratie et la renforce. Les mots d'ordre sont d'accroître la flexibilité et la vitesse d'exécution ainsi que d'encourager l'innovation. L'une des tendances importantes à l'heure actuelle consiste à agir sur deux fronts : (1) réduire le nombre d'échelons hiérarchiques afin de rapprocher la prise de décision des opérations et des clients et (2) s'efforcer d'abattre les cloisons traditionnelles en créant davantage de fluidité ou de mobilité transversale dans la diffusion des connaissances et de l'information, tout en facilitant la mobilité des personnes.

Ajoutons que, dans leurs efforts de **restructuration**, les entreprises misent plus que jamais sur des alliances stratégiques avec d'autres entreprises, parfois même avec des concurrents, pour assurer leur présence dans certaines régions du monde ou dans d'importants marchés en émergence. Elles ont comme buts, entre autres, de combiner les points forts de chacune de ces entreprises et d'en regrouper le personnel afin de mettre en commun les connaissances et les façons de faire. On observe donc de plus en plus fréquemment la constitution

Restructuration
Démarche visant à redéfinir ou à réaménager la structure organisationnelle en fonction de principes nouveaux, comme la responsabilisation.

d'équipes virtuelles formées d'employés répartis dans le monde. Les gestionnaires doivent à présent gérer un plus grand nombre d'employés, souvent d'origines diverses et pouvant travailler dans des endroits différents.

En somme, dans les organisations de demain, les gestionnaires auront une charge de travail particulièrement exigeante et devront démontrer des compétences très diversifiées. Ayant une structure complexe et mouvante, votre employeur s'attendra à ce que vous soyez à l'aise et efficace, malgré une bonne dose d'ambiguïté dans les priorités et les plans d'action. À la recherche d'agilité dans un monde incertain, il s'attendra aussi à ce que vous vous comportiez comme un **intrapreneur** à la recherche d'innovations dans les façons de faire. Puisque la transversalité sera également déterminante, vous devrez, en tant que leader collaboratif, proposer des objectifs communs à vos collègues et ainsi créer des alliances internes ou externes afin de réunir l'intelligence collective nécessaire pour faire avancer vos projets.

Intrapreneur
Membre d'une entreprise qui, en accord avec elle et tout en restant salarié, se fait le champion d'un projet d'affaires innovant, déployé à l'intérieur de cette entreprise.

13.2.2 Les changements dans la nature du travail

Pour le meilleur ou pour le pire, la nature du travail est soumise à de nombreuses transformations dans la société nouvelle, comme l'illustre l'exemple décrit dans la rubrique Au cœur de l'action ci-dessous.

Au cœur de l'action

Marcel a toujours été fier d'être boulanger. Il s'est toujours considéré comme un artisan fabriquant un produit noble et essentiel à la vie de tous les jours. Cependant, depuis le changement d'orientation effectué par Pain Express, son employeur, son travail s'est modifié radicalement. Longtemps reconnu comme un fabricant de produits frais de grande qualité, Pain Express a effectué un virage à 180 degrés pour se consacrer exclusivement à la préparation de produits de boulangerie congelés (pains de spécialité, bagels, croissants), non cuits ou partiellement cuits. Ce changement s'est accompagné de l'automatisation de presque toute la chaîne de production. Habitué à travailler en équipe, Marcel passe maintenant l'essentiel de son temps à observer sur deux écrans un certain nombre d'indicateurs qui le renseignent sur le déroulement des opérations. Il a le sentiment qu'on lui a retiré toute compétence distinctive faisant de lui un employé apprécié pour son expérience et son jugement. À 53 ans, doit-il se résigner à terminer ainsi son parcours professionnel ?

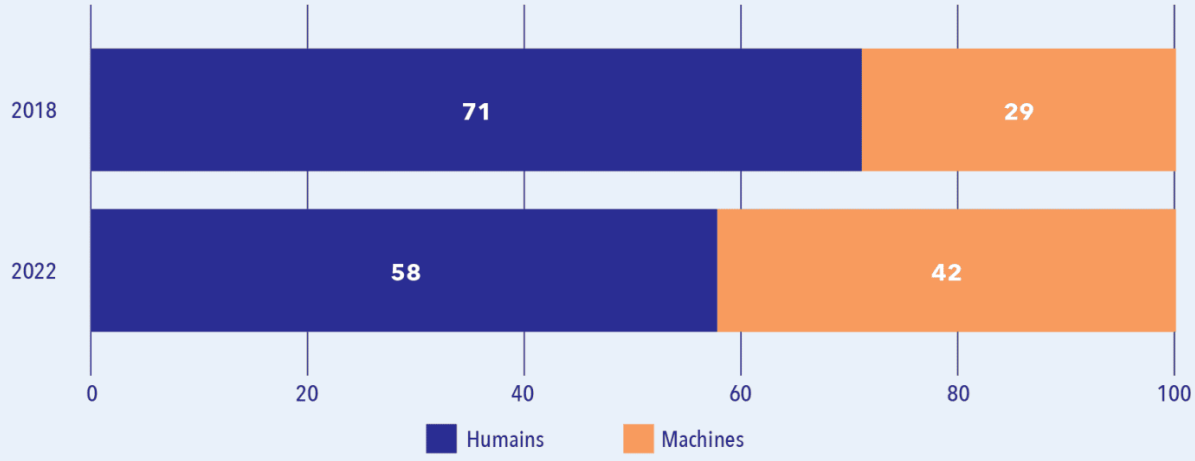
Heureusement, Denise, la conjointe de Marcel, se trouve dans une situation complètement différente. Longtemps caissière dans une banque, elle a vu sa situation s'améliorer graduellement quand les clients se sont mis à effectuer eux-mêmes, sur Internet ou au guichet automatique, la plupart des tâches qu'elle accomplissait autrefois derrière son comptoir. Elle a su profiter des occasions de formation qu'on offrait, notamment d'un retour aux études le soir à l'université, pour obtenir un poste de conseillère plus riche en responsabilités et en autonomie. Hier, on lui a demandé de réfléchir à une nouvelle promotion. La banque vient de terminer l'installation d'un centre de formation de pointe, l'Académie de la Banque. En raison de la vaste expérience que possède Denise et de son vif désir de relever des défis, on lui a proposé de s'investir à plein temps, au cours des années à venir, dans la conception et la diffusion d'un ensemble de programmes de formation destinés aux employés des succursales.

Les vies professionnelles de Marcel et de Denise sont en pleine transformation, mais dans des directions opposées. Marcel a vu son emploi s'appauvrir sur le plan des exigences, alors que les tâches proposées à Denise s'enrichissent constamment. Outre ces différences, on constate des convergences entre la situation de Marcel et celle de Denise. Dans les deux cas, leur milieu de travail a connu des changements importants (nouvelle mission, nouvelles technologies) qui ont eu des répercussions déterminantes sur la nature de leur travail (nouvelles responsabilités, nouveaux outils de travail), ainsi que sur le contexte dans lequel ils doivent exercer leurs tâches (travail individuel ou en équipe, autonomie). Le cas de Marcel qui a assisté à l'automatisation de presque toute la chaîne de production à son travail n'est pas unique, car selon la firme de conseil McKinsey, 5 % des emplois peuvent être entièrement automatisés et 60 % des professions peuvent l'être partiellement, à hauteur de 30 % des tâches (McKinsey Global Institute, 2017).

Au cours de la prochaine décennie, la plupart des employés verront leur emploi subir des mutations importantes. Comme Marcel et Denise, ils pourront mesurer l'écart entre l'ancien monde du travail et le nouveau. Dans l'« ancien », les emplois étaient clairement définis, plusieurs employés partageaient le même titre et les descriptions de tâches étaient communes. Cet ordre des choses convenait à un environnement de travail plutôt stable et prévisible. L'organisation du travail prévoyait que l'employé soit sous la supervision étroite d'un gestionnaire responsable de la performance de son personnel. Le travail d'équipe se limitait à des réunions officielles qui se tenaient à intervalles réguliers. Il était alors relativement facile de déterminer les fonctions de chacun et les résultats personnels obtenus, ce qui facilitait l'évaluation de la performance. Enfin, le groupe de travail auquel les employés appartenaient était relativement stable dans le temps. Or, dans le « futur monde du travail », tous ces éléments seront remis en question. On estime qu'il y aura des changements considérables portant sur les aspects fondamentaux de la vie professionnelle : la nature du travail, la façon dont il sera organisé, où et quand il s'accomplira, quel type d'entreprise le fournira.

Imaginez le milieu de travail plutôt traditionnel de R-Propre au cours des 16 dernières années et celui qui sera créé si Cynthia décide d'aller de l'avant avec les recommandations de ses directeurs de la fabrication (production automatisée) et de l'entreposage (robotisation). Non seulement le nombre d'employés des services de la fabrication et de la manutention sera réduit (peut-être de moitié), mais de nouveaux employés ayant un profil plus technologique s'ajouteront. Une partie importante du travail répétitif et physiquement exigeant sera assumé par des systèmes automatisés, et les humains s'attèleront à des tâches plus exigeantes sur le plan cognitif, comme l'analyse et la résolution de problèmes complexes. Comme l'illustre la **figure 13.1**, une étude du Forum économique mondial a déterminé qu'en 2022 les machines assumeront environ 42 % des heures consacrées aux tâches, une augmentation de 13 % par rapport à 2018.

Figure 13.1 Prévision de l'augmentation des tâches réalisées par les machines



Source : Données provenant du World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report,* p. viii.

Bref, en ce qui concerne la nature du travail, compte tenu du fait que notre économie sera principalement axée sur le savoir et les services, le marché du travail évoluera probablement dans deux directions. D'une part, on créera un bon nombre d'emplois qui comporteront essentiellement des tâches abstraites et complexes, exigeant par conséquent un niveau de scolarité élevé. Les travailleurs du savoir seront chargés de produire, d'appliquer et de

diffuser les nouvelles connaissances. Puisque ce type de travail sera de nature plus créative, il sera difficile à gérer et à mesurer. De plus, ceux qui l'accompliront seront probablement des gens qui n'aimeront pas qu'on leur dise quoi faire ni comment le faire. Très autonomes et très indépendants, ils représenteront un important défi pour les gestionnaires.

D'autre part, pour répondre aux exigences d'une société avide de services à la fois personnalisés et de grande qualité, on offrira également quantité d'emplois consistant en tâches plutôt routinières, mais axées sur l'interaction avec les clients (ex. : conseiller chargé de la configuration personnalisée auprès des clients dans une boutique Apple), donc difficiles à automatiser ou à délocaliser. Attirer et conserver un nombre suffisant d'individus ayant les qualités requises représentera un véritable défi.

Par ailleurs, de nouveaux métiers pourraient apparaître, combinant connaissances, technologies et service. Par exemple, on peut imaginer des courtiers en connaissances dont le travail consisterait à fournir aux responsables de projets, de façon synthétique et compréhensible, les données probantes dont ils ont besoin, et ce, en temps continu et en fouillant constamment le web ou toute autre source d'information pertinente. De fait, dans les emplois combinant technologies et service, les frontières traditionnelles entre les domaines de la conception, de la production, de la vente et du service, dont s'occupaient jusqu'à maintenant des groupes d'employés différents, se confondent de plus en plus. Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des ingénieurs travaillant à la conception d'un produit entrer en contact directement et fréquemment avec des clients, des fournisseurs et des employés de la production. Nous devrons donc compter, à l'avenir, sur des employés du savoir capables d'accomplir de multiples tâches et possédant des savoir-faire interpersonnels marqués (collaboration, communication) ainsi que les compétences techniques essentielles à leur travail.

L'organisation du travail est également susceptible de connaître une forte évolution. Elle sera modifiable en fonction des besoins, donc beaucoup plus souple ; ces caractéristiques s'accommodent mal de la notion traditionnelle d'emploi. Au lieu d'être obligés de se conformer à une description détaillée des rôles, des responsabilités et des activités associés à un poste en particulier (**chapitre 4**), bien des employés recevront des mandats qui correspondront plus étroitement à leurs compétences et à leurs champs d'intérêt. Dans la rubrique Au cœur de l'action présentée précédemment, il en est ainsi de Denise, à qui l'on confie, en fonction de son potentiel, une série de tâches différentes et toujours plus valorisantes. Les individus devront se conformer à des attentes claires, mais flexibles, qui seront définies en termes de résultats et de comportements associés aux compétences-clés et aux valeurs organisationnelles communes.

Sur le plan de l'organisation physique des lieux de travail, la formule des espaces partagés (*office hoteling*) avec des bureaux à aires ouvertes (*open space*), où aucune place n'est assignée, gagne en popularité parce qu'elle permet d'économiser des mètres carrés et de briser les silos. On peut prévoir que bon nombre d'employés travailleront dans un environnement conçu pour faciliter les interactions décontractées, où ils pourront se déplacer, se rencontrer et se parler afin de faire naître des possibilités. En fait, les entreprises vont proposer une diversité d'espaces dont certains seront communs alors que d'autres permettront aux employés de s'isoler quand leur travail requiert de la concentration (Ducas, 2017). L'effervescence dégagée par des personnes perpétuellement en relation favorisera la communication, le transfert des connaissances et l'émergence d'équipes naturelles, qui produiront puis disparaîtront selon les besoins. L'organisation du travail dans des entreprises comme Ubisoft et Google repose sur ces principes.

Cependant, ces changements rendront les milieux de travail plus complexes. Il est déjà bien plus difficile qu'auparavant, voire impossible, de déterminer avec précision les frontières entre les tâches et les responsabilités des uns et des autres. La vie professionnelle s'organisera de plus en plus autour de projets et d'initiatives auxquels les employés participeront et dont ils se retireront au gré de l'évolution de leur mandat individuel. En contrepartie, l'employé sera appelé à parfaire ses compétences, à mettre au point ses idées, à en faire part aux autres, à coopérer au sein de son équipe et à faire preuve d'initiative dans le but d'améliorer la performance organisationnelle. Tout cela exigera davantage de

compétences dites transversales afin d'être en mesure de faire face à la grande diversité de situations et de connaissances dans différents domaines.

Où et quand accomplissons-nous notre travail ? Les réponses à cette question connaîtront une évolution prononcée au cours de la prochaine décennie. Au fil des siècles, les technologies ont toujours représenté un important facteur de changement dans nos vies et dans notre travail. L'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information vient de nouveau modifier profondément la façon dont le travail est organisé et accompli. Grâce à ces technologies, qui sont toujours plus accessibles (moins coûteuses), plus rapides et plus puissantes, nous sommes en mesure de traiter des quantités énormes d'information, de la mettre en commun et d'y avoir accès à peu près n'importe où. L'intégration des technologies dans la plupart des facettes du travail s'accélère à un rythme rapide. Les technologies ont notamment pour effet de redéfinir la notion de journée ou de semaine de travail, ainsi que celle de lieu de travail. Si on n'y prend garde, elles peuvent favoriser l'invasion de notre vie personnelle par le travail (24 heures sur 24, 7 jours sur 7).

Deux facteurs donnent à penser que cette tendance se poursuivra et même s'accélérera : le coût des ordinateurs baisse sans cesse et ceux-ci peuvent remplacer efficacement les êtres humains pour accomplir des tâches routinières, dont la marche à suivre est facile à définir (faire des réservations, délivrer des cartes d'embarquement dans les aéroports). Ils sont aussi de plus en plus utilisés, comme outils complémentaires, pour effectuer des tâches abstraites, par exemple trouver des solutions à des problèmes nouveaux ou complexes.

L'adoption d'une nouvelle technologie dans un milieu de travail n'est jamais sans effet. Comme nous l'avons vu dans le cas de Marcel, l'une des conséquences des changements technologiques est la déqualification de certains types d'emploi. En raison de l'automatisation des usines, des employés de production, autrefois valorisés dans l'entreprise et possédant des compétences techniques mises au point au moyen d'une longue expérience, ont été relégués au rang de simples opérateurs ou manutentionnaires. Comme les nouvelles technologies, toujours plus performantes, entraînent une baisse constante des coûts, les entreprises ne peuvent se permettre de les ignorer ou de s'en passer. Une accélération du phénomène de la déqualification est donc à prévoir.

Bref, en tant que gestionnaire, vous aurez à œuvrer dans un environnement où votre travail et celui de vos employés sera plus flexible quant au lieu, au temps et aux collaborateurs. Les démarcations seront plus floues entre les vies professionnelle et personnelle. Le travail sera aussi plus personnalisé, suivant les mandats évolutifs qui tiendront compte des besoins changeants de votre employeur, bien sûr, mais aussi de vos talents et de vos besoins de développement. Débarrassé d'une bonne partie des activités répétitives par la technologie et plus centré sur l'analyse et la recherche de solutions, votre travail sera particulièrement intense à la fois sur le plan cognitif et sur celui des relations interpersonnelles. Quant à la question de la surveillance, elle reste ouverte. Toujours plus envahissante, la technologie autorise un contrôle des employés qui peut facilement devenir excessif. Déjà, chez Amazon, les employés des entrepôts portent un bracelet permettant de les suivre dans leurs déplacements et d'enregistrer chacun de leurs mouvements.

13.2.3 Les transformations dans la composition de la main-d'œuvre

La rubrique Au cœur de l'action de la page suivante présente un exemple des changements qui sont susceptibles de se produire au chapitre de la main-d'œuvre dans les prochaines années.

Au cœur de l'action

Minh fait partie du comité de direction d'Imprimerie Pro, un important fournisseur d'emballages destinés au marché des industries pharmaceutiques ; l'entreprise est située dans un des parcs industriels de Laval. Elle emploie 148 salariés et elle est en activité depuis 19 ans. Sa santé financière est bonne. Au début, son chiffre d'affaires s'est élevé rapidement, mais depuis 10 à 15 ans, la progression est plutôt lente. Pendant cette période, les résultats ont augmenté en raison d'une productivité accrue plutôt que de l'ajout de personnel. Les employés d'Imprimerie Pro étant très fidèles à leur employeur, il y a eu peu d'embauches au cours des dernières années. Cette stabilité, longtemps perçue comme un avantage, commence à inquiéter Minh. Il estime que, au cours des cinq années qui viennent, au moins 40 % du personnel aura droit à la retraite, notamment les fondateurs de l'entreprise, des cadres qui occupent des fonctions névralgiques et de nombreux employés possédant des compétences-clés qui seront perdues pour l'entreprise quand ils partiront. Le midi, dans la salle réservée aux employés, les conversations tournent de plus en plus souvent autour des projets de retraite des uns et des autres. Minh craint même que certains employés n'avancent leur départ. En outre, l'entreprise a été incapable de garder les deux dernières recrues ; celles-ci l'ont quittée moins d'un an après leur arrivée, ce qui est inhabituel à Imprimerie Pro.

Le mois prochain, le comité de direction se réunira pour sa rencontre annuelle de réflexion stratégique. À cette occasion, Minh compte parler de la question de la relève afin de sensibiliser ses collègues à un enjeu auquel personne n'a fait allusion jusqu'alors. Lorsqu'il a proposé d'inscrire ce point à l'ordre du jour, il a senti de l'indifférence chez ses collègues. Même s'il est parfaitement conscient du fait que le marché du travail connaîtra des bouleversements au cours de la prochaine décennie et qu'il faut dès à présent proposer des pistes de solutions pour éviter les problèmes de continuité, Minh ne sait pas trop par où commencer pour présenter ses idées et organiser la discussion.

Minh a bien raison de s'inquiéter. Le marché du travail connaîtra des changements démographiques profonds dans les pays industrialisés, et plus particulièrement au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2018b). Tout indique que la main-d'œuvre dans laquelle Imprimerie Pro recrutera ses nouveaux employés offrira des profils très différents de ceux des employés en poste actuellement. En plus, il sera beaucoup plus difficile qu'auparavant d'attirer les candidats compétents et de les garder mobilisés.

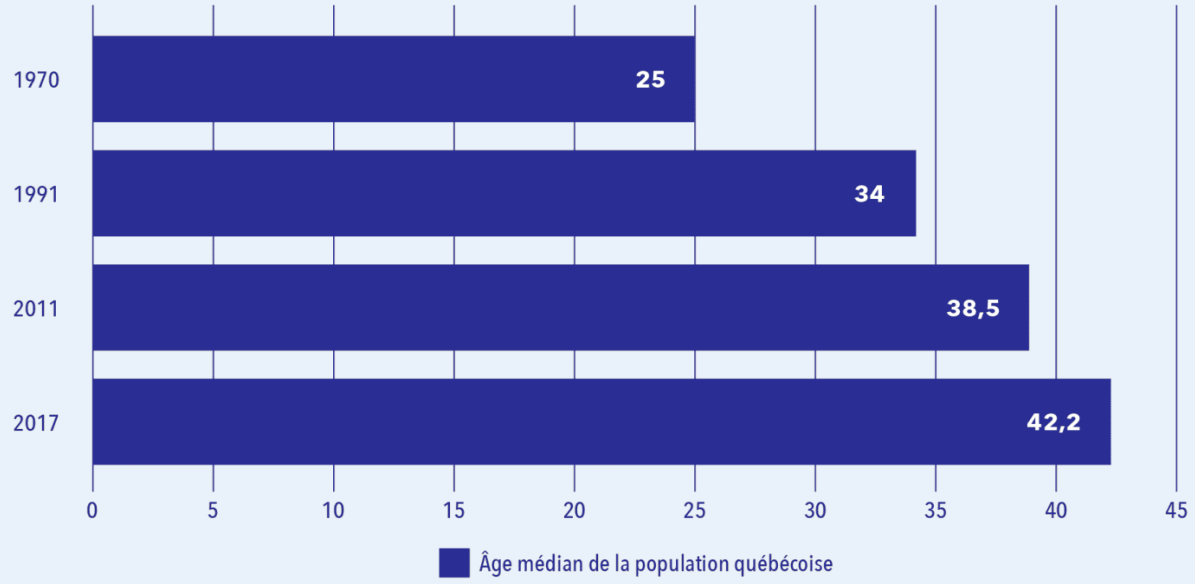
L'employeur de Minh ne doit pas sous-estimer les répercussions de cette transformation incontournable, mais encore largement ignorée dans la plupart des entreprises. Au cours de la prochaine décennie, les gestionnaires devront non seulement diriger du personnel dans une organisation transformée et faire face à une organisation du travail en mutation, mais aussi composer avec une main-d'œuvre reconfigurée. Le Québec, comme bien des sociétés occidentales, doit tenir compte de plusieurs facteurs démographiques : vieillissement accéléré de la population, population active en recul, arrivée massive d'immigrants différents sur le plan culturel, changements de valeurs apportés par une nouvelle génération de travailleurs.

Même si à l'échelle mondiale la population tend à croître de façon continue, il ne faut pas perdre de vue que ce phénomène se manifeste inégalement selon les continents. Les pays les plus pauvres se caractérisent souvent par une population en forte progression, donc forcément très jeune ; il arrive parfois que 50 % des habitants aient moins de 25 ans. Dans la plupart des sociétés industrialisées, c'est le contraire qui se produit, puisqu'elles se distinguent par le vieillissement accéléré de leur population. Les causes de ce changement sont connues : faible taux de fécondité, solde migratoire positif faible, augmentation significative de l'espérance de vie. Ce phénomène aura des répercussions majeures pour les employeurs.

En ce qui concerne le vieillissement, le Canada est, avec les États-Unis, le pays le moins touché parmi ceux du G8 ; la situation n'en reste pas moins préoccupante. En 2017, 17 % de la population canadienne était âgée de 65 ans ou plus, alors que le Japon était en tête de la liste, avec 27 %, suivi des principaux pays d'Europe (Italie, Allemagne, France et Royaume-Uni), où la part des personnes âgées varie de 19 % à 23 % (Banque mondiale, 2018). Le Canada devrait atteindre la barre des 20 % de personnes âgées vers 2021 et culminer à 27 % vers 2031.

Cette situation s'explique principalement par la baisse du taux de fécondité depuis 1959 et par la hausse continue de l'espérance de vie. Un taux de fécondité plus bas (1,49 enfant par femme au Canada et de 1,54 au Québec en 2017) que le seuil nécessaire pour le remplacement des générations (soit 2,1 par femme) ne permet pas de renouveler sa population et conduit nécessairement à un vieillissement rapide. C'est pourquoi l'âge médian des Canadiens augmente sans cesse depuis 1966. Cette donnée touche nécessairement le groupe des personnes en âge de travailler (15-64 ans), que l'on appelle aussi la population active. L'âge médian de ce groupe crucial, puisqu'il constitue le bassin de main-d'œuvre, a augmenté de 3,2 ans au cours des 10 dernières années, pour atteindre 41,3 ans. Cette hausse va se poursuivre au cours des années à venir. La **figure 13.2** décrit la situation du Québec à ce chapitre et montre que la population du Québec vieillit plus rapidement que celle de ses principaux voisins.

Figure 13.2 Augmentation de l'âge médian de la population québécoise entre 1970 et 2017



Source : Données provenant de l'Institut de la statistique du Québec (2018b). *Le bilan démographique du Québec.*

Le Québec devient donc une société de plus en plus âgée, et ce, plus rapidement qu'ailleurs. Puisqu'il a connu le baby-boom (forte augmentation de la natalité) le plus important du monde après la Seconde Guerre mondiale (1946-1960), il est particulièrement touché par la tendance lourde au vieillissement. Au cours des 10 à 15 années qui viennent, l'imposant groupe des baby-boomers sera en âge de prendre sa retraite. À quel âge le feront-ils ? On a longtemps considéré que la retraite se prenait normalement à 65 ans. Cependant, avec l'avènement des fonds de pension et des REER, le rêve de prendre une retraite anticipée a fait son chemin dans l'imaginaire des travailleurs. Les conditions économiques permettront-elles de continuer à réaliser ce rêve ?

Non seulement la population en âge de travailler vieillira-t-elle de façon accélérée, mais ses effectifs seront en baisse. Une telle situation risque d'entraîner un ralentissement de la croissance du PIB au Québec et d'affecter négativement une productivité déjà basse ainsi que le niveau des investissements (Côté, Savard et Scarfone, 2017). D'ici 2030, la population en âge de travailler diminuera de 5 % au Québec (voir la rubrique Au cœur de l'action de la page suivante), alors qu'elle augmentera de 17 % ailleurs au Canada et de

plus de 20 % aux États-Unis. Depuis 2011, un écart se creuse, puisqu'on estime que 12 personnes en moyenne quittent le marché du travail alors que seulement 10 y entrent. Pour toute société qui mise sur une croissance économique continue, une telle prise de position est préoccupante. Les gestionnaires doivent suivre de près l'évolution démographique.

Nombreux sont ceux qui voient dans l'immigration une piste de solution importante aux problèmes de pénurie. D'ailleurs, les associations d'employeurs pressent le gouvernement du Canada de faire passer les seuils d'admission à plus de 300 000 personnes par année. Au Québec, ce seuil a atteint 52 400 en 2017, soit 18 % des immigrants au Canada (Institut du Québec, 2018).

Au cœur de l'action

Entre 2015 et 2024, un million de travailleurs ont quitté ou quitteront le marché du travail. D'ici 2030, le nombre de Québécois âgés de 23 à 67 ans baissera de 140 000 (Noël, 2018, p. 10).

On voit bien ce phénomène à l'œuvre chez R-Propre : Cynthia envisage de reporter son projet d'investissement dans une nouvelle gamme de produits à cause du manque de personnel compétent.

Les nouveaux arrivants devront donc soutenir en bonne partie la croissance démographique au Québec. Cependant, la partie est loin d'être gagnée. La difficulté sera d'attirer et de conserver une immigration internationale suffisante. Dans les faits, le Québec n'attire pas, et n'a jamais attiré, un contingent d'immigrants qui correspond à son poids démographique au Canada. Qui plus est, contrairement au reste du Canada, il éprouve historiquement plus de difficulté à conserver les immigrants qu'il a réussi à attirer. Heureusement, le taux de rétention des immigrants s'établit désormais à 84,3 % 5 ans après leur arrivée (2010-2015) et à 81,8 % 10 ans après leur arrivée (Institut du Québec, 2018). Il est aussi plus difficile pour les immigrants installés au Québec de se trouver du travail que pour ceux qui se sont établis dans les autres provinces. Le taux de chômage des immigrants est de 3 % plus élevé que celui des Québécois en général, alors que cet écart n'est que de 1 % dans les autres régions du Canada. L'écart est encore plus marqué si on cible les immigrants appartenant aux « minorités visibles » (personnes originaires de l'Afrique du Nord, de l'Afrique noire et de l'Asie du Sud).

L'absence de compétences n'explique pas à elle seule ce déficit. La moyenne d'âge des immigrants est relativement peu élevée (28,7 ans). En fait, 88 % d'entre eux ont 44 ans ou moins à leur arrivée au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2018b). Les immigrants viennent donc rajeunir une société en phase de vieillissement rapide. Il faut également savoir que près de la moitié des nouveaux arrivants ont une formation universitaire. Malheureusement, bon nombre d'entre eux connaissent des problèmes de surqualification (Brousseau-Pouliot, 2008). Ces immigrants, pourtant très qualifiés, sont souvent contraints d'accepter un emploi hors de leur domaine de compétence. Dans ce contexte, valoriser la diversité s'impose de manière urgente. Les gestionnaires doivent accepter l'idée qu'il est dans leur intérêt d'avoir un personnel hétérogène qui reflète davantage la diversité de la population. Il s'agit d'une question de bon sens, tant sur le plan social que sur celui des affaires.

Les membres de la génération Y (personnes nées entre 1980 et 1995) sont présents en grand nombre sur le marché du travail. Selon la firme Randstad (Leduc, 2017), d'ici 2025, ils occuperont 75 % des emplois au sein des entreprises. Enfants des baby-boomers, ils sont environ 6,5 millions au Canada. Ils appartiennent à la génération la plus instruite dans l'histoire du monde. Porteurs de nouvelles valeurs, ils ont des idées différentes à l'égard du travail et de la place qu'il occupe dans leur vie. Ils visent l'équilibre tout autant que la flexibilité. La famille a de l'importance à leurs yeux, mais ils s'intéressent également à la performance et sont toujours en quête de nouveauté. Ils recherchent un emploi dans lequel ils se sentiront bien et où ils pourront mettre en valeur leurs talents, progresser dans leur carrière et apporter leur contribution à quelque chose de stimulant. Pour eux, le milieu professionnel est aussi un espace de réalisation de soi ; ils cherchent avant tout à être heureux au travail.

Cette génération est donc susceptible d'apporter une nouvelle culture du travail. Elle a des façons différentes de penser, de traiter l'information et d'entrer en contact avec l'entourage. Pour ceux qui en sont membres, le travail s'effectuera en partie à la maison ; à l'inverse, ils se brancheront parfois sur la maison quand ils se trouveront au bureau, à diverses heures du jour ou de la nuit. Ils veulent que les valeurs affichées par l'entreprise se vivent

quotidiennement sur le terrain. Ils sont plus tolérants et valorisent davantage la diversité, ayant fréquenté l'école en compagnie d'enfants issus d'horizons culturels divers. Ils sont aussi plus disposés à entrer en contact et à collaborer avec les autres que les membres des générations précédentes. Leur savoir-faire en matière de nouvelles technologies est incontestable. Les ordinateurs ont toujours fait partie de leur vie, et il est facile pour eux d'accomplir simultanément plusieurs tâches. Ils apprennent rapidement et sont souvent parmi les premiers à adopter une nouvelle technologie ou de nouvelles idées.

Les membres de la génération Y respectent la compétence plus que l'autorité. Réfractaires aux modes de gestion autoritaires et directifs, ils veulent participer aux décisions qui les concernent. Ils sont ambitieux et désireux d'être traités avec respect et équité. Ils sont aussi impatients, peu fidèles à l'entreprise et très mobiles. Ils ne croient pas beaucoup à la sécurité d'emploi, car ils se considèrent comme des agents libres, de sorte que les organisations ne devraient pas s'attendre à les garder bien longtemps. Ils s'ennuient très vite si le travail n'est pas stimulant. La perspective de changer plusieurs fois d'orientation au cours de leur vie professionnelle pourrait les attirer.

Malheureusement, de nombreux gestionnaires plus âgés ont beaucoup de difficulté à comprendre et à accepter l'attitude et le comportement de cette génération. Les jeunes travailleurs sont considérés comme des employés gâtés, irrespectueux de la hiérarchie, trop pressés de gravir les échelons, moins productifs que leurs aînés, peu motivés et difficiles à satisfaire. Les patrons devront revoir les perceptions qu'ils entretiennent au sujet de ces employés, car il leur faudra les attirer et les garder. Pour les entreprises, la présence de cette nouvelle génération représente un avantage tout autant qu'un inconvénient. Bon nombre de ceux qui entrent sur le marché du travail sont mieux préparés que leurs prédécesseurs à relever les défis qui se présenteront durant la prochaine décennie. Ils maîtrisent davantage les nouvelles technologies, peuvent s'exprimer dans une ou plusieurs langues étrangères et ont de meilleures capacités d'apprentissage.

13.3 Quelques enjeux auxquels vous devrez faire face

Le nouveau contexte de travail vous mettra, futur gestionnaire, dans des situations auxquelles vous n'êtes pas nécessairement préparé. Comment réagirez-vous ?

13.3.1 La gestion d'une main-d'œuvre issue de la diversité

Comme nous l'avons vu, la main-d'œuvre devient de plus en plus diverse, selon plusieurs dimensions. En ce qui concerne le genre, la main-d'œuvre québécoise est aujourd'hui presque équilibrée. Par rapport à l'origine ethnique et à la nationalité, le Canada a un des taux d'immigration les plus forts parmi les pays industrialisés. De plus, la proportion d'immigrants dans la population devrait augmenter de 20,7 % en 2011 à 24,5-30 % en 2036 (Morency, Caron-Malenfant et MacIsaac, 2017). Les immigrants au Canada ont tendance à se regrouper dans les grandes régions urbaines. C'est également le cas au Québec, puisqu'ils sont concentrés à Montréal, où la part des immigrants devrait passer de 28,4 % en 2011 à 34,2 % en 2036 (Morency *et al,* 2017).

Concernant les autres formes de diversité, le Canada a approuvé le mariage homosexuel en 2005, devenant ainsi le premier pays à l'extérieur de l'Europe à le faire. Dans l'ensemble, ces tendances brossent le portrait d'une main-d'œuvre de plus en plus diverse, et la tendance devrait persister. À l'avenir, les gestionnaires devront tirer parti d'une main-d'œuvre qui reflète cette diversité.

Une main-d'œuvre diverse représente des occasions importantes pour les entreprises. À mesure que leur clientèle se diversifiera, celles-ci auront de plus en plus intérêt à avoir une main-d'œuvre qui reflète cette diversité et celle des communautés qu'elles desservent. Certains indices suggèrent aussi que les équipes de travail composées de gens ayant des profils démographiques variés peuvent être plus créatives et innovantes. Suivant ces arguments, les entreprises devraient employer du personnel issu de la diversité, ne serait-ce que pour des raisons commerciales.

On peut aussi faire valoir des arguments éthiques ou de justice sociale en faveur d'une plus grande diversité au travail. Par exemple, encourager le contact entre des personnes appartenant à des groupes différents est crucial pour surmonter les stéréotypes négatifs. Comme les gens passent la plupart de leur temps au travail, la promotion de milieux professionnels où les gens ont davantage l'occasion d'entrer en contact avec d'autres groupes est ainsi un moyen important de promouvoir de meilleures relations intergroupes dans les sociétés.

Cependant, l'obtention de tels avantages pose des défis importants. Tout d'abord, même si c'est illégal, certains résultats empiriques nous conduisent à croire que des formes de discrimination sont toujours à l'œuvre dans les organisations et sur le marché du travail (**chapitre 2**). Par exemple, Oreopoulos (2011) a étudié la discrimination sur le marché du travail canadien en envoyant des CV fictifs en réponse à des offres d'emploi. Les documents étaient identiques, à l'exception du nom (anglais ou à consonance étrangère selon les versions). Les candidats aux noms anglais étaient de 30 à 40 % plus susceptibles d'être rappelés (Oreopoulos, 2011 ; Oreopoulos et Dechief, 2012). Des études menées en France montrent des disparités similaires dans les taux de rappel pour des CV portant des noms français et des CV comparables portant des noms étrangers (Edo, Jacquemet et Yannelis, 2013). Étant donné la diversité croissante de la main-d'œuvre, les entreprises auront donc intérêt à trouver des moyens de réduire ces disparités, qui s'observent aussi dans d'autres décisions de gestion des ressources humaines.

La manière dont les entreprises et les gestionnaires peuvent mieux traiter ces problèmes et créer des lieux de travail plus inclusifs reste un sujet de débat permanent. Certaines organisations ont adopté des formations sur la diversité, mais celles-ci peuvent s'avérer inefficaces. Par exemple, elles peuvent donner aux gestionnaires le sentiment erroné que le lieu de travail est juste et qu'ils n'ont plus à s'en préoccuper. Il est important de rendre chaque gestionnaire responsable d'assurer un lieu de travail plus inclusif. Il peut aussi être utile de créer un comité corporatif sur la diversité ou de nommer un gestionnaire de la diversité au service des RH afin de centraliser la reddition de comptes en matière de diversité.

13.3.2 L'inadéquation des compétences

Étant donné les transformations exposées précédemment, les entreprises risquent de se trouver de plus en plus souvent dans des situations où les compétences de leur main-d'œuvre ne correspondent pas à celles dont elles ont besoin. Quelles seront les compétences les plus demandées à l'avenir ? Cette question a fait l'objet de nombreux débats ces dernières années. D'une part, il est clair que la demande pour certaines compétences techniques, telles que la programmation informatique et l'analyse avancée des données, continuera d'augmenter en raison des tendances technologiques mentionnées plus haut. Cependant, de telles transformations technologiques, ainsi que les changements démographiques comme le vieillissement de la population et l'accroissement de la diversité de la main-d'œuvre, suggèrent également une augmentation de la demande de compétences sociales et émotionnelles (Deming, 2017). Par exemple, de nombreuses entreprises cherchent à devenir moins bureaucratiques et plus agiles afin de stimuler l'innovation et de faciliter l'accès à de nouveaux marchés. Pour favoriser l'agilité, il faut des gestionnaires compétents, capables de mobiliser des équipes interfonctionnelles afin de saisir de nouvelles occasions de marché. Les compétences interpersonnelles seront particulièrement importantes dans ces situations, car les gestionnaires devront mobiliser du personnel sur lequel ils n'auront pas nécessairement l'autorité hiérarchique.

D'autre part, les compétences cognitives et en résolution de problèmes ont toujours été en forte demande, et cela risque de demeurer (McKinsey Global Institute, 2018). Cependant, le type de compétences cognitives qui seront les plus recherchées va probablement changer : les tâches cognitives routinières qui suivent des règles explicites seront de plus en plus automatisées (Frey et Osborne, 2017), tandis que la résolution de problèmes plus complexes, en particulier de problèmes impliquant un degré élevé de créativité, a peu de chances d'être automatisée et sera de plus en plus nécessaire. Pensez au travail d'un avocat. Auparavant, les avocats devaient passer des heures à réviser des milliers de pages de documents à la recherche d'information potentiellement pertinente pour leur cas. De plus en plus, ces tâches peuvent être automatisées. Cela implique que les compétences reliées à l'accomplissement de ce type de tâches représenteront une moindre partie du profil de

l'avocat de demain, alors que d'autres tâches – comme la gestion des relations avec les clients – deviendront de plus en plus importantes (Rawlinson, 2018). Enfin, comme nous l'avons vu dans la mise en situation du début de ce chapitre, la demande pour certaines compétences manuelles ou physiques continuera de diminuer au cours des années, du moins dans les pays développés. La persistance de la mondialisation et la poursuite des tendances vers l'automatisation freinent la demande pour ces compétences.

Ces changements dans les compétences recherchées auront d'importantes implications pour les gestionnaires. Par exemple, ceux-ci auront souvent intérêt à acquérir un certain niveau de compétences techniques afin d'être crédibles auprès de leurs employés ayant des profils de ce type. Dans un contexte de pénurie de compétences très recherchées, les gestionnaires devront également assumer plus de responsabilités dans le recrutement de candidats. De plus, l'inadéquation des compétences amènera les gestionnaires à porter davantage attention aux activités de développement de leur personnel (**chapitre 8**). Finalement, ces changements mettront les gestionnaires dans la position souvent difficile de gérer la sous-performance des employés dont les compétences ne correspondent plus aux besoins de l'entreprise (**chapitre 7**).

13.3.3 La flexibilité au chapitre du lieu de travail

Les entreprises devraient-elles donner à leurs employés la possibilité de travailler à domicile ? En 2016, 7,4 % des travailleurs canadiens ont indiqué travailler principalement à la maison (Statistique Canada, 2017). Les employeurs expérimentent divers programmes de télétravail, qui peuvent cependant poser un certain nombre de problèmes. Premièrement, on ne sait pas vraiment s'ils sont rentables pour les entreprises. Par exemple, celles-ci pourraient s'inquiéter du fait que les employés aient besoin d'une supervision étroite, ou inversement, que les employés travaillant à la maison soient plus tentés par des distractions, comme la télévision. Toutefois, si elles permettent aux gens de travailler à la maison, les entreprises peuvent économiser de l'argent en utilisant des bureaux plus petits. En outre, la flexibilité du télétravail peut être valorisée par les employés, aidant ainsi les entreprises à attirer et à retenir des recrues talentueuses. Avoir la possibilité de travailler à la maison peut être particulièrement apprécié des gens qui ont de longs trajets à faire pour se rendre au travail, comme c'est souvent le cas dans les grandes villes. Le travail à domicile peut aussi permettre aux employés de trouver un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles. La rubrique Au cœur de l'action ci-dessous présente un exemple d'application d'une politique de télétravail par une entreprise.

Au cœur de l'action

CTrip, la plus grande agence de voyages en Chine, a mené une expérience : elle a décidé de donner aux agents de son centre d'appels de Shanghai la possibilité de travailler à la maison et de mesurer les effets de ce changement sur leur productivité et leur satisfaction à l'égard de leur emploi. À cet effet, l'entreprise a comparé la performance des télétravailleurs à celle de salariés comparables qui travaillent au bureau.

Les résultats indiquent que la productivité des télétravailleurs a augmenté de 13 % sur neuf mois par rapport au groupe témoin. Contrairement à l'idée voulant que les travailleurs à la maison soient plus tentés par les distractions, les télétravailleurs se sont montrés disponibles pour prendre des appels pendant de plus longues périodes et ont fait moins de pauses. La compagnie a vu le taux de roulement se réduire de 50 % parmi ces employés et a économisé environ 1400 dollars américains par travailleur et par an en location de bureaux. À la suite de cette expérience, elle a décidé d'offrir l'option de télétravail à l'ensemble de la main-d'œuvre. Fait intéressant, une fois que le télétravail est devenu facultatif, certains des employés de l'expérience originale qui avaient travaillé à la maison ont décidé de retourner au bureau. Ils ont invoqué des raisons telles que la solitude et ont également eu l'intuition (qui s'est vérifiée) qu'ils seraient moins susceptibles d'être promus s'ils travaillaient à la maison. En résumé, l'expérience a mis en évidence le potentiel du télétravail en tant que pratique pouvant être bénéfique pour les travailleurs et les entreprises, tout en soulignant la complexité du problème. Elle a également souligné l'importance d'avoir une bonne compréhension de chaque travailleur pour adapter les programmes en conséquence.

Source : Adapté de Nicholas Bloom *et al.* (2014). Does working from home work ? Evidence from a Chinese experiment, *The Quarterly Journal of Economics,* 130 (1), p. 165-218.

13.3.4 L'équilibre entre travail et vie personnelle

Les conflits entre le travail et la vie personnelle renvoient aux interférences entre les responsabilités professionnelles et non professionnelles. Ils peuvent se manifester chez les travailleurs qui manquent à leurs responsabilités professionnelles en raison d'obligations personnelles, et vice-versa. Ils peuvent également se manifester quand le stress au travail affecte négativement la vie personnelle de l'employé, et vice-versa. Selon l'Association canadienne pour la santé mentale (2017), 58 % des habitants du pays déclarent être surchargés en raison de leurs nombreux rôles (professionnels, personnels et familiaux), ce qui entraîne des coûts élevés pour les entreprises et les particuliers. De plus, les stratégies traditionnelles de gestion des conflits entre le travail et la vie personnelle – un conjoint qui ne travaille pas, des prestataires rémunérés à la maison – tendent à renforcer les inégalités de genre et de classe dans la société. La découverte de moyens permettant d'atténuer ces conflits constitue donc un objectif social important. Ces derniers entraînent aussi des coûts importants pour les employeurs en raison de leur impact sur la productivité. Dans les cas extrêmes, ils peuvent occasionner de l'épuisement et l'augmentation du taux de roulement chez le personnel. La rubrique Au cœur de l'action qui suit décrit un exemple d'application de politiques ayant pour but de concilier les vies personnelle et professionnelle.

Au cœur de l'action

Un des exemples les plus connus d'entreprises qui mettent en place des programmes visant à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle vient du fournisseur d'appareils électroniques Best Buy (Kelly, Moen et Tranby, 2011). En 2005, l'entreprise a mis en place à son siège social un programme appelé ROWE (*Results Only Work Environment*) afin de promouvoir une certaine flexibilité quant au moment et au lieu de travail. Essentiellement, le programme prônait une évaluation des employés en fonction de leurs résultats, peu importe le nombre d'heures ou le lieu de travail. Le programme reflétait la croyance selon laquelle une performance élevée nécessite de donner aux employés des objectifs clairs puis de leur accorder l'autonomie, la confiance et le soutien nécessaires pour les atteindre, ainsi que de la rétroaction et de la reconnaissance (**chapitre 7**).

Déployé progressivement dans différents services de l'entreprise, le programme prévoyait une formation des gestionnaires et des employés afin de changer la culture du milieu de travail. Une caractéristique importante du programme était la participation de tous, pour combattre la stigmatisation souvent associée aux employés qui profitent de ces options d'emploi flexibles. Par ailleurs, le déploiement échelonné a permis d'évaluer l'effet du programme en comparant les employés des services qui l'avaient mis en œuvre tôt à ceux des services qui ne l'avaient pas fait. Les résultats ont montré que le programme avait significativement réduit les conflits perçus entre le travail et la vie personnelle des employés. Il avait également réduit significativement le taux de roulement et avait eu des effets positifs sur la santé des employés. Par exemple, les participants ont signalé presque une heure de plus de sommeil par nuit, principalement parce qu'ils étaient moins préoccupés par leur trajet vers le bureau le matin (Kelly, Moen et Tranby, 2011 ; Moen, Kelly, Tranby et Huang, 2011 ; Moen, Kelly et Hill, 2011).

Malgré ces avantages, en 2013, le nouveau PDG de Best Buy a mis fin au programme. L'entreprise traversait une période économique difficile, et le président-directeur a fait valoir que l'organisation avait besoin d'une mentalité de «tous les bras sur le pont». Cette décision, assez controversée à l'interne et dans la presse (Valcour, 2013), souligne le débat en cours sur la façon d'organiser le travail au 21e siècle. Ce débat a aussi gagné en attention lorsque d'autres entreprises bien connues ont pris des décisions similaires. Par exemple, en 2013, le choix de la PDG de Yahoo ! d'interdire le travail à distance a suscité les mêmes discussions sur les modalités de travail flexibles.

En un clin d'œil

Comme les pages précédentes l'ont montré, le travail du gestionnaire sera à l'avenir plus complexe et plus exigeant, car les situations avec lesquelles il aura à composer feront intervenir davantage de variables ; les recettes et les solutions magiques ne s'appliqueront plus. Le gestionnaire devra donc réinventer chaque fois une solution appropriée. Dans bien des entreprises, l'organisation du travail a peu évolué ; elle est dépassée, et on ne peut s'appuyer sur elle pour réagir aux changements rapides que connaît l'environnement de travail. Par exemple, les employeurs exigent encore une grande fidélité de la part de leurs employés (même s'ils ne le leur rendent pas forcément), alors que, pour les individus issus de la génération Y, les fréquents changements d'emploi donnent un sens au travail. Compte tenu des transformations de l'environnement professionnel, le gestionnaire devra avant tout être en mesure de prévoir l'évolution du contexte afin de se préparer à y réagir.

Les outils de gestion des ressources humaines qui ont été présentés dans cet ouvrage constituent les ingrédients de base de la pratique du gestionnaire. Cependant, les recettes ne suffisent pas, et le gestionnaire devra faire preuve de jugement, d'initiative et de créativité pour utiliser ces outils de la façon la plus appropriée. La **figure 13.3**, à la page suivante, récapitule les éléments du modèle de prise de décision.

Figure 13.3 Le gestionnaire et les nouveaux défis

Êtes-vous prêts ?

1. Quels sont les éléments qui changent dans l'environnement de l'entreprise et en quoi ces modifications touchent-elles le travail du gestionnaire ?

L'environnement de l'entreprise est en pleine mutation, notamment parce que le changement ne touche pas seulement les organisations, mais également le travail et la main-d'œuvre. En ce qui concerne plus particulièrement les organisations, on observe depuis quelques années un accroissement de la part de notre économie, qui est basée sur les services et sur le savoir, au détriment des secteurs des activités primaires et de la fabrication. Certaines organisations, naguère prospères, périclitent, tandis que s'ouvrent de nombreux marchés. La mondialisation a elle aussi des effets sur les entreprises : elle entraîne souvent la délocalisation d'une partie de leurs activités.

Consultez la section 13.2.1.

2. Quels sont les principaux défis que pose un marché du travail en pleine transformation ?

Pour ce qui est de la nature du travail, citons les modifications dans les compétences exigées, dans les conditions de travail, dans l'organisation du travail, ainsi que dans les dimensions spatiotemporelles (quand et où s'accomplit le travail). Le marché du travail évolue également parce que la main-d'œuvre change : d'abord, elle vieillit ; en outre, la population en âge de travailler diminue puisque les personnes qui quittent le marché sont plus nombreuses que celles qui y entrent. L'immigration ne suffira pas à combler ce vide. En parallèle, les valeurs et les attitudes à l'égard du travail évolueront sous la pression des membres de la génération Y. Plus instruits que l'étaient ceux des générations précédentes, ils recherchent l'équilibre entre les vies personnelle et professionnelle, et souhaitent se réaliser dans leur emploi.

Consultez les sections 13.2.2 et 13.2.3.

3. Dans quel genre de situations les gestionnaires pourront-ils se trouver au cours des 10 années à venir ?

Les situations de gestion décrites dans ce chapitre donnent un aperçu du genre de défis que les gestionnaires devront relever durant la prochaine décennie.

Consultez les sections 13.1 et 13.3.

4. En tant que gestionnaire, quelles devraient être mes priorités au cours de la prochaine décennie ?

Le travail du gestionnaire sera plus complexe et plus exigeant, car les situations auxquelles il devra réagir feront intervenir davantage de variables, et les recettes ou les solutions magiques ne s'appliqueront pas ; le gestionnaire devra donc réinventer, pour chaque situation, une solution appropriée. Dans bien des entreprises, l'organisation du travail a peu évolué ; elle est dépassée et on ne peut s'appuyer sur elle pour réagir aux changements

rapides que connaît l'environnement de travail. Par exemple, les employeurs continuent à exiger une grande fidélité de la part de leurs employés (même s'ils ne le leur rendent pas forcément), alors que, pour les jeunes de la génération Y, les fréquents changements d'emploi donnent un sens au travail. Compte tenu des changements dans l'environnement, le gestionnaire devra avant tout être en mesure de prévoir l'évolution du contexte afin de se préparer à y faire face.

Consultez la section 13.3.

À vos marques, prêts...

Révisez!

1. Citez trois exemples de changements que connaissent les employés dans leur vie professionnelle.
2. Quelles sont les principales transformations qui touchent les organisations ?
3. Quelles sont les principales transformations qui touchent la nature du travail ?
4. Quelles sont les principales transformations qui touchent la composition de la main-d'œuvre ?
5. En quoi la cohabitation de plusieurs générations de travailleurs représente-t-elle un défi ?
6. Quels risques le gestionnaire prend-il lorsqu'il octroie à un employé un poste pour lequel il est surqualifié ?
7. Quels avantages y a-t-il pour une organisation de permettre à ses employés de pratiquer le télétravail ?

espace ERPI
> Corrigé des questions de révision

Argumentez !

1. On dit parfois que la génération Y est formée d'enfants gâtés qui vont éprouver d'amères désillusions une fois qu'ils seront sur le marché du travail. Que pensez-vous de cette affirmation ?
2. Le chapitre de conclusion de ce livre décrit divers défis pour les gestionnaires. Connaissez-vous d'autres situations qui représenteraient, selon vous, un défi de taille pour les futurs gestionnaires ?
3. Compte tenu des défis de demain, quelles sont, à votre avis, les compétences les plus utiles pour un futur gestionnaire ?
4. Certains observateurs craignent que le travail à domicile et les autres pratiques permettant aux employés de s'éloigner physiquement de leur employeur conduisent toute une génération d'employés à se comporter comme des mercenaires. Ont-ils raison d'appréhender une importante baisse de l'engagement envers l'employeur ?
5. Dans les milieux de travail de demain, les employés auront davantage de responsabilités et d'autonomie, de sorte que le rôle du gestionnaire sera moins crucial. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?

Exercez-vous !

En ce lundi matin de janvier, Léonard Dorsey, président de Dorsey Électrique, s'apprête à rencontrer les membres de son comité de direction. Un seul point figure à l'ordre du jour de la réunion : les ressources humaines. En effet, l'automne dernier, l'entreprise a pris la décision de rapatrier au Québec une partie de la production qui avait été délocalisée en Chine, et cela aura de nombreuses répercussions sur la main-d'œuvre.

Dans les années 1950, Maurice Dorsey, père du président actuel, a inventé le serre-fils Alpha ; c'est une pièce assez simple sur le plan technique qui permet de grouper des fils électriques sur un mur ou un plafond. Alpha, qui est vendu aux entrepreneurs en construction, est un véritable succès commercial et constitue le produit-vedette de Dorsey Électrique. Située à Joliette, l'entreprise compte aujourd'hui 78 personnes ; les 65 employés de la production sont syndiqués.

Il y a 10 ans, l'entreprise a décidé de confier la fabrication du serre-fils Alpha à un sous-traitant ; parmi les fabricants potentiels, les Chinois offraient les prix les plus bas, de sorte que la production a été délocalisée dans ce pays. Quelques années plus tard, toutefois, Léonard constate que les problèmes n'ont cessé de s'accumuler : problèmes de qualité dans la production des sous-traitants chinois, hausse des frais de transport, frais d'inspection élevés, délais de livraison de 12 à 16 semaines en cas de rupture de stock… La délocalisation n'a pas été de tout repos. Or, pendant la même période, le coût de l'automatisation et de la robotisation de la production n'a cessé de diminuer ; un robot industriel coûte aujourd'hui environ 15 000 $, soit moitié moins qu'il y a deux décennies, constate Léonard. Si on tient compte de l'ensemble des coûts liés à l'importation, le calcul est vite fait : il est désormais plus rentable de fabriquer les serre-fils au Québec.

Sur le plan des ressources humaines, Léonard Dorsey ne voyait d'abord que des avantages à cette décision : la reprise de la production au Québec devait protéger les emplois tout en permettant, grâce à l'automatisation, de faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cependant, la réalité s'est révélée plus complexe : la robotisation entraînera la création de quelques emplois, mais elle exige une hausse de la qualification des employés. Or, à Dorsey Électrique, la main-d'œuvre est vieillissante et peu scolarisée. En fait, la moyenne d'âge

des employés de la production est de 48 ans, et 16 d'entre eux ont entre 55 et 65 ans. Sur ces 16 personnes, 14 ne possèdent pas l'équivalent d'un diplôme d'études secondaires, ce qui est le minimum requis pour apprendre à utiliser l'équipement robotisé.

Par ailleurs, les mouvements de main-d'œuvre liés aux changements technologiques sont encadrés par la convention collective, comme le montrent les articles ci-dessous :

Article 30 : Changements technologiques

30.01 Aux fins de la présente entente, on entend par changement technologique les modifications aux processus de production par l'introduction de nouveaux procédés ou de nouveaux types d'équipements qui nécessitent un entraînement ou une formation.

30.02 Au moment de l'introduction d'un changement technologique, l'employeur doit aviser le syndicat 60 jours ouvrables à l'avance et lui fournir toute information concernant ledit changement technologique.

30.03 Tout salarié affecté par un changement technologique bénéficie d'une période d'entraînement ou de formation nécessaire donnée par l'employeur dans le but de s'adapter à ce changement technologique, pourvu qu'il réponde aux exigences normales lui permettant un tel entraînement ou une telle formation.

30.04 Advenant qu'au cours de cette période le salarié soit incapable de s'adapter ou de répondre aux exigences normales de la tâche, il est déplacé (supplanté) conformément à la procédure de mise à pied (article 11.14).

Article 11 : Ouverture de poste, transfert, mise à pied

11.14 Lorsqu'une mise à pied survient dans une classe d'emplois, le salarié le moins ancien de la classe est mis à pied. Le salarié ainsi déplacé peut, à son tour, déplacer dans son service un salarié d'une autre classification possédant moins d'ancienneté, pourvu qu'il puisse répondre aux exigences pratiques de la tâche.

À présent que la décision de rapatrier la production des serre-fils Alpha a été prise, Léonard Dorsey sait qu'il doit préparer ses ressources humaines en conséquence. Il espère que son comité de direction l'aidera à trouver des solutions.

Références

Banque mondiale (2018). Population 65 et plus (% du total). En ligne donnees.banquemondiale.org, consulté le 9 février 2019.

Bloom, N., *et al.* (2014). Does working from home work ? Evidence from a Chinese experiment, *The Quarterly Journal of Economics,* 130(1), 165-218.

Brousseau-Pouliot, V. (2008). Intégration difficile des immigrés au marché du travail, *La Presse.ca,* 21 novembre. En ligne www.lapresse.ca.

Canadian Mental Health Association (2017). Work-life balance : Make it your business. En ligne www.cmha.ca, consulté le 6 février 2019.

Côté, J.-G., Savard, S., et Scarfone, S. (2017). Le vieillissement de la population et l'économie du Québec, Institut du Québec. En ligne www.institutduquebec.ca.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market, *The Quarterly Journal of Economics,* 132(4), 1593-1640.

Desrosiers, É. (2018). Vers une bataille entre robots et travailleurs, *Le Devoir,* 6 juillet. En ligne www.ledevoir.com.

Ducas, M. C. (2017). Adieu cubicule, *L'Actualité,* septembre, 53-56.

Edo, A., Jacquemet, N., et Yannelis, C. (2013). Language skills and homophilous hiring discrimination : Evidence from gender and racially differentiated applications, *Review of Economics of the Household,* 1(28).

Frey, C. B., et Osborne, M. A. (2017). The future of employment : How susceptible are jobs to computerization ? *Technological Forecasting and Social Change,* 114(C), 254-280.

Grange, C., Prom Tep, S., et Sénécal, S. (2018). Métamorphose de *La Presse* (A et B), *Revue internationale de cas en gestion,* 16(1).

Gratton, L. (2011). *The Shift – The Future of Work is Already Here,* Londres, William Collins, 384 p.

Institut de la statistique du Québec (2018a). *État du marché du travail au Québec – Bilan de l'année 2017,* 1er trimestre 2018, p. 22. En ligne www.stat.gouv.qc.ca.

Institut de la statistique du Québec (2018b). *Le bilan démographique du Québec – Édition 2018,* décembre. En ligne www.stat.gouv.qc.ca.

Institut du Québec (2018). *Mise à jour et clarification des données sur l'immigration et le marché du travail,* septembre. En ligne www.institutduquebec.ca.

Kelly, E. L., Moen, P., et Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict : Schedule control in a white-collar organization, *American Sociological Review,* 76(2), 265-290.

Leduc, G. (2017). L'ADN des générations Y et Z, *Le Soleil,* 15 janvier. En ligne www.lesoleil.com.

Lévesque, C., Coiquaud, U., et Morissette, L. (2007). Les syndicats et la mondialisation, dans Jean-Pierre Dupuis (dir.), *Sociologie de l'entreprise,* Montréal, Gaëtan Morin, 171-204.

McKinsey Global Institute (2018). Skill shift : Automation and the future of the workforce. En ligne www.mckinsey.com, consulté le 6 février 2019.

McKinsey Global Institute (2017). A future that works : Automation, employment, and productivity, En ligne www.mckinsey.com, consulté le 6 février 2019.

Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E., et Huang, Q. (2011). Changing work, changing health : Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being ? *Journal of Health and Social Behavior,* 52(4), 404-429.

Moen, P., Kelly, E. L., et Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover ? A naturally occurring experiment, *Social Problems,* 58(1), 69-98.

Morency, J.-D., Caron-Malenfant, É., et MacIsaac, S. (2017). Immigration and diversity : Population projections for Canada and its regions, 2011 to 2036, Statistique Canada – catalogue no 91-551-X. En ligne www150.statcan.gc.ca, consulté le 6 février 2019.

Noël, É. (2018). Automatisation, nouveaux modèles d'affaires et emploi, Institut du Québec, janvier. En ligne www.institutduquebec.ca, consulté le 6 février 2019.

Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market ? A field experiment with thirteen thousand resumes, *American Economic Journal : Economic Policy,* 3(4), 148-171.

Oreopoulos, P., et Dechief, D. (2012). Why do some employers prefer to interview Matthew, but not Samir ? New evidence from Toronto, Montreal, and Vancouver. En ligne papers.ssrn.com, consulté le 6 février 2019.

Pink, D. H. (2011). *La vérité sur ce qui nous motive,* Paris, Éditions Leduc, 256 p.

Rawlinson, P. (2018). Will lawyers become extinct in the age of automation ? The World Economic Forum. En ligne www.weforum.org, consulté le 6 février 2019.

Statistique Canada (2017). Journey to work : Key results from the 2016 census. En ligne www150.statcan.gc.ca, consulté le 6 février 2019.

Valcour, M. (2013). The end of « results only » at Best Buy is bad news, *HBR Blog Network.* En ligne hbr.org/, consulté le 6 février 2019.

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report,* 147 p. En ligne www3.weforum.org, consulté le 6 février 2019.

Glossaire

Absentéisme
Fait pour les employés de ne pas se présenter au travail ou de ne pas rester au travail comme prescrit par leur horaire. (p. 350)

Accueil
Ensemble des activités visant à s'assurer que le nouvel employé sera très rapidement efficace dans son nouvel emploi. (p. 87)

Accident du travail
Événement imprévu et soudain, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle (LATMP, art. 2). (p. 277)

Acteur
Personne ou entité faisant partie de la relation d'emploi qui agit sur la gestion des ressources humaines. (p. 6)

Activité de développement des compétences
Dispositif individuel ou organisationnel permettant d'acquérir ou de développer une compétence. (p. 215)

Analyse de poste
Collecte de l'information portant sur les tâches et les responsabilités liées à un poste, ainsi que sur le contexte de travail. (p. 94)

Arbitrage
Procédure par laquelle des parties conviennent de soumettre leur différend à un arbitre afin que celui-ci rende une sentence. (p. 258)

Arbitrage de différends
Procédure selon laquelle les parties s'en remettent à un tiers pour régler une mésentente relative à la négociation d'une convention collective. L'arbitre assigné rendra, après enquête, une sentence qui liera les parties et aura l'effet d'une convention collective signée par celles-ci. (p. 71)

Arbitrage de griefs
Procédure selon laquelle les parties signataires d'une convention collective s'en remettent à un tiers pour régler d'une façon définitive toute mésentente relative à son interprétation ou à son application. (p. 76)

Attentes de performance
Résultats ou comportements que le gestionnaire souhaite obtenir de la part d'un employé ; ces éléments lui permettront de déterminer si ce dernier a été performant dans son travail. (p. 190)

Attitude
État d'esprit positif ou négatif envers un objet, une décision ou des personnes. L'attitude détermine jusqu'à un certain point les actions d'un individu. (p. 347)

Besoins en effectifs
Nombre de postes à temps plein et profils de compétences requis pour mener à bien les activités de l'organisation. (p. 88)

Briseur de grève
Travailleur embauché spécialement pour accomplir le travail d'un salarié en grève ou en lock-out. (p. 69)

Cadre
Salarié à qui l'employeur délègue une partie de son autorité. Il voit à l'exécution et au contrôle des opérations et dispose d'autonomie. En contrepartie, l'employeur lui accorde une certaine confiance et compte sur sa discrétion, sa loyauté et son professionnalisme. (p. 25)

Capital-compétence
Ensemble des compétences que l'employé maîtrise à un moment donné ou que le service détient grâce à son personnel. (p. 215)

Climat organisationnel favorable à la mobilisation
Environnement de travail sain et stimulant où les employés se sentent en confiance, soutenus et reconnus, traités avec justice, où ils bénéficient d'un certain pouvoir d'agir et où ils sont engagés envers l'organisation. (p. 313)

Compétence
Capacité à agir efficacement dans le cadre de son activité professionnelle. (p. 218)

Comportement
Action accomplie par une personne, généralement précédée d'une intention. (p. 347)

Conciliation
Procédure comportant l'intervention d'un tiers qui ne possède aucun pouvoir coercitif, pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord (Dion, 1986). (p. 71)

Conflit
Processus engendré par une divergence, réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, et dont le déroulement est généralement teinté d'émotion. (p. 245)

Congédiement
Rupture du contrat de travail, à l'initiative de l'employeur et pour des motifs liés à la personne même du salarié. (p. 46)

Congédiement déguisé
Action par laquelle l'employeur modifie unilatéralement et de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail de l'employé ou utilise des manœuvres vexatoires pour pousser l'employé à démissionner. (p. 44)

Contrat de travail
Contrat passé entre une personne – un salarié – qui s'engage à mettre son travail à la disposition d'une autre – un employeur –, sous la direction de laquelle elle se place, moyennant rémunération. (p. 30)

Contrat psychologique
Entente non officielle portant sur les obligations contractées entre un employé et son gestionnaire. (p. 226)

Convention collective
Acte écrit par lequel un syndicat et un employeur fixent d'autorité et pour une durée limitée le régime de travail applicable à tous les salariés compris dans une unité d'accréditation. (p. 66)

Cotisation syndicale
Montant hebdomadaire, mensuel ou annuel qu'un syndicat exige de ses membres pour payer ses dépenses de fonctionnement et que ceux-ci doivent acquitter pour conserver leurs droits et leurs privilèges d'adhérents. (p. 62)

Critère de sélection
Compétence utilisée pour départager les candidats à l'étape de la sélection. (p. 100)

Culture de l'apprentissage
Milieu où l'apprentissage est une valeur respectée, valorisée et récompensée. (p. 235)

Délai d'une compétence
Caractéristique d'une compétence qui est livrée « juste à temps ». (p. 221)

Déléguer
Démarche par laquelle on confie à quelqu'un, par exemple à un subordonné, le soin d'effectuer une tâche ou un projet, en tout ou en partie, ou d'atteindre un objectif dont la personne qui délègue a la responsabilité. (p. 192)

Délocalisation
Décision prise par une entreprise de transférer la capacité de production ou de service, donc des emplois, vers une région ou un pays ayant des avantages significatifs au plan des coûts, de l'accès à un marché ou à une main-d'œuvre plus qualifiée et plus flexible. (p. 366)

Démission
Rupture du contrat de travail, à l'initiative du salarié. (p. 46)

Description de poste
Document synthétisant l'information recueillie au cours de l'analyse de poste. (p. 94)

Différentiel de salaire
Écart de salaire entre des emplois de niveaux hiérarchiques différents. (p. 155)

Discrimination
Atteinte au droit à l'égalité consistant à réserver un traitement différent à un individu ou à un groupe d'individus en se fondant sur une de leurs caractéristiques personnelles. (p. 36)

Discrimination directe
Fait de soumettre une personne à un traitement différent reposant sur un motif de discrimination prohibé, et ce, de façon ouverte et avouée (CDPDJ, 2019). (p. 38)

Discrimination indirecte
Application uniforme d'une norme, d'une politique, d'une règle ou d'une pratique, neutre à première vue, ayant néanmoins un effet discriminatoire auprès d'un individu ou d'une catégorie d'individus (CDPDJ, 2019). (p. 38)

Disponibilités en effectifs
Nombre de personnes à temps plein qui sont disponibles pour travailler dans l'organisation et leurs profils de compétences. (p. 90)

Dotation en personnel
Processus permettant de pourvoir un poste vacant. (p. 87)

Dynamique de groupe conflictuelle
Ensemble des tensions interpersonnelles qui émergent et se développent à l'intérieur d'un groupe. (p. 259)

Échelle salariale
Écarts de salaire entre le minimum et le maximum offerts pour un poste. (p. 166)

Embauche
Offre d'emploi au candidat sélectionné et signature d'un contrat de travail. (p. 120)

Employé difficile
Employé dont le comportement ou le rendement sont inadéquats de façon persistante. (p. 246)

Engagement affectif
Sentiment d'attachement qui se caractérise par la fierté de faire partie de l'organisation ou d'une équipe. (p. 348)

Entretien d'évaluation
Rencontre périodique au cours de laquelle le superviseur présente à l'employé l'évaluation de sa performance – et la lui explique – dans le but d'élaborer un plan d'action approprié. (p. 202)

Environnement de travail
Contexte organisationnel dans lequel les individus exercent leur activité professionnelle ; il comprend la nature de l'emploi occupé, les technologies utilisées, la culture de l'entreprise et les rapports avec les autres. (p. 363)

Épuisement professionnel
État se caractérisant par un sentiment de fatigue intense, la personne touchée ayant l'impression de perdre la maîtrise de son travail et d'être incapable d'obtenir des résultats concrets dans le domaine professionnel. Souvent, l'épuisement professionnel (connu sous le vocable *burnout*) est défini selon trois composantes, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (cynisme) et la perte de l'accomplissement personnel. (p. 278)

Équité
Principe selon lequel l'individu considère comme juste son ratio rétribution-contribution lorsqu'il le compare à celui d'un autre individu. (p. 153)

Équité collective
Équité consistant à reconnaître les efforts collectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation. (p. 154)

Équité externe
Équité entre les salaires d'emplois similaires au sein d'organisations différentes. (p. 154)

Équité individuelle
Équité entre les salaires d'individus occupant le même emploi dans la même organisation. (p. 154)

Équité interne
Équité entre les salaires et les exigences d'emplois similaires ou différents au sein de la même organisation. (p. 154)

Ergonomie
Discipline scientifique analysant les rapports entre les êtres humains et leur environnement de travail dans le but d'améliorer le bien-être des travailleurs et l'efficacité globale des systèmes. (p. 281)

Escalade du conflit
Tendance vers l'intensification du conflit et des moyens adoptés par les parties en cause. (p. 256)

Évaluation des emplois
Processus qui permet d'accorder une valeur relative aux emplois, en fonction de leur importance pour l'organisation. (p. 153)

Fonction ressources humaines
Ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines visant la performance de l'entreprise, le mieux-être des individus qui la composent et la conformité aux lois. (p. 5)

Formateur
Spécialiste qui relève le plus souvent de la direction des ressources humaines, mais qui peut aussi, selon les expertises recherchées, provenir de l'extérieur de l'entreprise. (p. 229)

Gradation des sanctions
Principe selon lequel on inflige des sanctions disciplinaires de plus en plus importantes pour des fautes similaires au fil des récidives. (p. 249)

Grève
Cessation concertée de travail par un groupe de salariés (art. 1g C. t.). (p. 69)

Grief
Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective (art. 1f C. t.). (p. 76)

Harcèlement psychologique
Conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (LNT, art. 81.18). (p. 277)

Indicateur
Formé à partir d'un ensemble de données ou d'observations, l'indicateur renseigne le gestionnaire sur un phénomène donné afin de favoriser la prise de décision. (p. 333)

Indicateur d'efficacité
Indicateur permettant de vérifier l'atteinte d'objectifs de performance. (p. 333)

Indicateur d'efficience
Indicateur qui renseigne le gestionnaire sur la quantité de ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. (p. 333)

Indicateur de compétence
Paramètre permettant de s'assurer qu'une personne possède une compétence donnée. (p. 102)

Indice des prix à la consommation
Indice qui mesure le niveau moyen des prix des biens et des services consommés par les ménages. (p. 161)

Influenceur
Personne, entreprise ou groupe d'intérêt externe qui peut avoir une influence sur la gestion des ressources humaines de l'organisation. (p. 6)

Intrapreneur
Membre d'une entreprise qui, en accord avec elle et tout en restant salarié, se fait le champion d'un projet d'affaires innovant, déployé à l'intérieur de cette entreprise. (p. 368)

Jeu de rôle
Forme de mise en situation dans laquelle le candidat doit se mettre dans la peau d'un personnage. (p. 129)

Jurisprudence
Ensemble de décisions, suffisamment concordantes, rendues par les juridictions sur une question de droit (Guillien et Vincent, 1988). (p. 30)

Justice distributive
Évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il en reçoit. (p. 317)

Justice interactionnelle
Évaluation effectuée par un employé de la qualité du traitement interpersonnel et de la crédibilité des explications fournies par son supérieur dans le contexte d'une décision de gestion. (p. 318)

Justice procédurale
Jugement qu'un employé porte sur le respect des règles organisationnelles et sur leur application dans les décisions qui le concernent. (p. 318)

Lésion professionnelle
Blessure ou maladie professionnelle qui survient à l'occasion d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, incluant la rechute, la récidive ou l'aggravation (RRA). (p. 277)

Licenciement
Dissolution du lien d'emploi justifiée par des motifs d'ordre économique ou financier. (p. 46)

Lock-out
Refus par un employeur de fournir du travail à un groupe de salariés à son emploi, en vue de les contraindre à accepter certaines conditions de travail ou de contraindre pareillement des salariés d'un autre employeur (art. 1h C. t.). (p. 69)

Loi d'ordre public
Loi d'intérêt général dont les dispositions sont obligatoires et s'imposent aux parties en déterminant une norme absolue ou un minimum. (p. 31)

Maladie professionnelle
Maladie contractée au cours des activités professionnelles, qui est caractéristique d'un certain type de tâches ou liée directement aux risques particuliers d'un travail. (p. 277)

Masse critique d'une compétence
Intensité de la compétence à développer (quantité et qualité) pour obtenir un effet significatif sur l'amélioration de la performance. (p. 222)

Masse salariale
Montant total dépensé par une organisation pour rémunérer son personnel. (p. 163)

Médiation
Négociation entre les parties d'un conflit, assistée par un tiers indépendant. (p. 258)

Mesure administrative
Sanction imposée à la suite d'un manquement involontaire de la part de l'employé. (p. 249)

Mesure disciplinaire
Sanction imposée à la suite d'un manquement volontaire à l'obligation d'exécuter son travail. (p. 249)

Mise en situation
Description d'une situation de travail fictive dans le but d'évaluer la réaction du candidat. (p. 128)

Mobilisation
Ensemble de comportements, volontaires pour la plupart, qui profitent à la collectivité et qui sont adoptés par une masse critique d'employés au sein de l'organisation. (p. 309)

Modèle d'affaires
Choix qu'une entreprise fait pour générer des revenus (offres aux clients, mécanismes mis en place pour créer de la valeur). (p. 367)

Mondialisation
Phénomène désignant l'internationalisation des échanges commerciaux et la nouvelle répartition des cycles de production entre les pays, ce qui conduit à une redéfinition des règles du jeu sur le plan économique. (p. 366)

Motivation individuelle
Force incitant les employés à aller au-delà des attentes liées au contrat de travail ; elle se manifeste notamment par les efforts qu'ils déploient, tant dans leur travail que dans leur développement professionnel. (p. 311)

Négociation collective
Processus de libre discussion entre un employeur et un syndicat, en vue de conclure une entente collective relative aux conditions de travail (Hébert, 1992, p. 10). (p. 66)

Performance au travail
Contribution fournie par l'employé sous la forme de résultats ou de comportements correspondant aux attentes de ses supérieurs. (p. 185)

Pertinence d'une compétence
Capacité de la compétence à répondre aux enjeux de la situation. (p. 221)

Piquetage
Manifestation à caractère collectif qui a généralement lieu à l'occasion d'un conflit ou d'un arrêt de travail et qui vise à informer les différents acteurs en relation avec l'entreprise du conflit en cours ainsi qu'à les convaincre de s'abstenir de toute relation d'affaires avec l'entreprise pendant la durée du conflit. (p. 70)

Planification des effectifs
Processus servant à déterminer le nombre de postes et de personnes requis, ainsi que leur profil de compétences. (p. 87)

Politique RH
Règle ou règlement formel qu'une organisation met en place afin d'encadrer la gestion des ressources humaines. (p. 8)

Polyvalence
Aptitude d'un employé à assumer efficacement plusieurs tâches au sein d'un même emploi ou à occuper plusieurs postes de niveau comparable. (p. 218)

Potentiel
Ensemble de ressources possédées par une personne qui indiquent sa capacité à réussir dans une activité professionnelle future. (p. 216)

Pouvoir d'agir
Perception d'un employé qui se sent en contrôle de son travail, qui a l'impression que ce qu'il accomplit peut influer sur les résultats obtenus par son équipe ou par l'organisation. (p. 318)

Pratique RH
Méthode mise en action par un gestionnaire lorsqu'il s'approprie la gestion de ses employés. (p. 8)

Présélection
Premier tri des candidatures, à partir des CV et parfois d'entrevues téléphoniques. (p. 120)

Prime
Somme d'argent versée à un employé, en sus de son salaire habituel. (p. 161)

Prix de levée
Prix d'une action sur le marché le jour de l'achat ou de l'option d'achat. (p. 169)

Prix préférentiel
Prix inférieur au marché ou conditions avantageuses offertes aux employés désirant se procurer des actions de l'entreprise. (p. 169)

Processus de gestion de la performance
Démarche continue comprenant la définition, l'observation, l'évaluation et l'amélioration de la performance des employés et des équipes, ainsi que la rétroaction au sujet de celle-ci. (p. 187)

Profil de compétences
Liste de caractéristiques propres à susciter la performance au travail. (p. 97)

Proportionnalité
Principe selon lequel la sévérité de la sanction imposée est en rapport avec la gravité de la faute commise. (p. 250)

Question comportementale
Question précise portant sur des comportements passés. (p. 126)

Recrutement
Ensemble des activités visant à attirer des candidats qualifiés. (p. 87)

Régime étatique
Régime de protection qui est offert par les gouvernements et auquel l'employeur doit contribuer financièrement. (p. 170)

Règles d'interprétation
Ensemble de principes qui dictent la façon d'interpréter l'indicateur et ses variations. (p. 349)

Restructuration
Démarche visant à redéfinir ou à réaménager la structure organisationnelle en fonction de principes nouveaux, comme la responsabilisation. (p. 367)

Rétroaction *(feed-back)*
Information reçue par un individu à propos du jugement ou de l'évaluation que d'autres personnes portent sur la qualité de sa performance au travail. (p. 194)

Satisfaction (ou insatisfaction) au travail
Attitude positive ou négative de l'employé envers son travail, son équipe, l'organisation, etc. (p. 348)

Sélection
Ensemble des activités visant à choisir parmi les candidats la personne qui correspond le mieux au profil de compétences recherché. (p. 87) Choix d'un candidat après une entrevue, et parfois après des tests et une vérification des antécédents. (p.120)

Service des ressources humaines
Entité administrative regroupant des professionnels en ressources humaines. (p. 9)

Stress au travail
« Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face » (Leka, 2004, p. 3). (p. 279)

Syndicat
Groupement de salariés ayant pour buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives (art. 1a C. t.). (p. 58)

Tableau de bord
Outil de gestion comprenant un ensemble d'indicateurs donnant le portrait le plus complet et le plus exhaustif possible d'une réalité complexe. (p. 337)

Tableau de bord opérationnel RH
Tableau permettant d'informer les décideurs quant à l'atteinte des objectifs d'un domaine RH (efficacité des pratiques de dotation, de formation, de santé et sécurité au travail, etc.) et quant à l'utilisation de ressources en temps et en argent pour atteindre ces objectifs (coût et durée de la dotation, coût et durée de la formation, coût des accidents du travail, etc.). (p. 337)

Test de sélection
Épreuve dont la nature peut varier et qui vise à mesurer certaines compétences ou qualités. (p. 132)

Transfert des apprentissages
Processus de mobilisation dans l'activité de travail des compétences acquises au cours de l'activité de développement. (p. 231)

Tuteur
En général, collègue immédiat expérimenté qui s'assure que le nouvel employé ou le stagiaire acquiert les bons gestes professionnels et s'intègre bien au sein de l'équipe de travail. (p. 229)

Unité d'accréditation
Groupe de travailleurs défini dans le certificat d'accréditation, qui sera représenté exclusivement par le syndicat accrédité et pour lequel une convention collective pourra être négociée et conclue. (p. 62)

Veille compétence
Attitude qui consiste à se tenir continuellement à l'affût de tout ce qui pourrait toucher le capital-compétence, comme on le fait dans le cas de la veille qualité. (p. 234)

Zone de non-compétence
Domaine d'activité où la personne manque totalement ou partiellement de compétence. (p. 221)

Sources des photos

Couverture : Rawpixel.com/Shutterstock.

Chapitre 1

Ouverture : Hero Images/Getty Images.
Page 4 : gpointstudio/iStock.

Chapitre 2

Ouverture : Alexey Kartsev/Shutterstock.
Page 24 : m-imagephotography/iStock.
Page 44 : Jacques Goldstyn.

Chapitre 3

Ouverture : Mauricio Graiki/Shutterstock.
Page 56 : Yuricazac/iStock

Chapitre 4

Ouverture : Lorado/Getty Images.
Page 86 : Kritchanut/iStock. **Page 103 :** Image tirée du site internet d'Hydro-Québec et reproduite avec sa permission. **Page 104 :** linkedin.com emplois.hec.ca.
Page 108 : Banque Laurentienne.

Chapitre 5

Ouverture : mitzy/Shutterstock.com.
Page 118 : Antonio_Diaz/iStock.

Chapitre 6

Ouverture : Strahil Dimitrov/Shutterstock.
Page 152 : Szepy/iStock.

Chapitre 7

Ouverture : Alex Kravtsov/Shutterstock.
Page 184 : cesarandre/iStock.

Chapitre 8

Ouverture : UlfaBizPhoto/Shutterstock.
Page 214 : Wavebreakmedia/iStock.

Chapitre 9

Ouverture : Sam Edwards/Getty Images.
Page 244 : amazingmikael/iStock.

Chapitre 10

Ouverture : Rawpixel.com/Shutterstock.
Page 276 : szefei/iStock.

Chapitre 11

Ouverture : Marino Bocelli/Shutterstock.
Page 306 : LSOphoto/iStock.

Chapitre 12

Ouverture : Rawpixel/Shutterstock.
Page 332 : imtmphoto/iStock.

Chapitre 13

Ouverture : Julien Lanoy/Unsplash.
Page 362 : Mikhail Spaskov/iStock.

Index

A

Absence
  injustifiée, 252
  pour cause d'accident, 42
  pour cause de maladie, 42
  pour cause de violence
    conjugale, 42
    sexuelle, 42
  pour raisons de santé, 42
  pour raisons familiales, 42
Absentéisme, 350
  indicateurs liés à l'–, 351t
Accident(s)
  absences pour cause d'–, 42
  du travail, **277**, 289-290
    enquêtes sur les –, 289-290
Accommodement raisonnable, 39
Accomplissement personnel, perte de l'–, 278
Accréditation, 62-64
  unité d'–, **62**, 139
Accueil, **87**
  du nouvel employé, 140-142
  indicateurs
    d'efficacité liés à l'–, 339t
    d'efficience liés à l'–, 339t
  programme d'–, 142
Achat d'actions, 169
Acteur(s), **6**
  d'un syndicat, 64-66
  de la GRH, 3-17
    rôles des –, 6-8
  du processus de sélection, 120t
Actions, achats d'–, 169
Activité(s)
  de développement des compétences, **215**
    avantages comparés des –, 230t
    objectifs visés par les –, 216f
  de type opérationnel, 13
Affaires
  modèle d'–, **367**
  perspective des processus internes d'–, 354
Affichage de poste, 74, 75, 103, 104, 106
Âge médian de la population québécoise entre 1970 et 2017, 373f
Agence
  de placement, 105
    permanent, 105
    temporaire, 105
  de recrutement, 105
    de cadres, 105
  publique, 105
Aire
  d'entraînement, 171
  de divertissement, 171
  de repos, 171
Allégation
  de favoritisme, 260
  de partialité, 260
Ambiguïté de rôles, 286
Analyse
  de poste, **94**-97, 154
    contenu de l'–, 95
    méthodes utilisées pour une –, 96t
    pièges de l'–, 98
  des besoins en matière de compétences, 223f, 224f, 226
  des CV, grille d'–, 123
  des indicateurs de performance, 224t
  perspectives d'– de Kaplan et Norton, 354t
Ancienneté, 9, 48, 71, 73, 160, 263
  augmentation de salaire annuelle selon l'–, 165
  progression salariale selon l'–, 164
Annonce d'emploi, 103, 104
  rédaction de l'–, 107-109
  type d'–, 104
Antécédents
  formulaire de consentement à la vérification des –, 149
  judiciaires, 137
  professionnels, 125, 137
    grille d'entrevue de vérification des –, 138
  vérification des –, 136-138
Applicant Tracking System (ATS), 124
Apprentissage(s)
  à l'extérieur du travail, 227-229
  à l'occasion du travail, 228, 229
  accompagnement durant le transfert des –, 231-233
  approches d'–, 228
  autour du travail, 228, 229
  choix des milieux d'–, 230
  choix des stratégies d'–, 227-231
  continu, défi de l'–, 220f
  culture de l'–, **235**
  démarche pour mesurer les –, 346
  dispositifs d'–, 228
  liens entre – et travail, 228
  méthodes d'–, 228, 230
  pratiques d'–, 230
  principes à respecter pour favoriser l'–, 227
  stratégies d'–, 227-229, 231
  transfert des –, **231**, 232, 233
  travail et –, 228t
Approche(s)
  collaborative, 77t
  d'apprentissage, 228
  en relations de travail, 77t
  réaliste, 77t
  traditionnelle, 77t
Aptitude(s)
  objectivement requise pour un emploi, 38
  physiques, tests d'–, 134-135
Arbitrage, **258**
  de différends, **71**
  de griefs, **76**
  patronal, 73
Arbitre de griefs, 31
Argent, temps et –, 40
Arrêt de travail, 68-72
  tâches à remplir en cas d'–, 70
Arrivée d'un nouvel employé
  tâches à effectuer à l'–, 142
  préparation de l'–, 141
Article 10 de la CDLP, motifs de discrimination en vertu de l'–, 36t-37t
Assemblée générale, 65
Association
  liberté d'–, 63
  professionnelle, 106
Assurance, régimes d'–, 170
ATS (*Applicant Tracking System*), 124
Attente(s)
  de performance, **190**-191
  de qualité, 191
  des employés, 263-264
Attitude(s), **347**
  du gestionnaire, 251
  des employés, 347-352
  et comportements, 348f
Attraction de candidats, 85-110
  indicateurs liés à l'–, 337-340

Augmentation de salaire, 165-167
selon l'acquisition de compétences, 165
selon l'ancienneté, 165
selon le mérite, 165
Autoévaluation de la performance, 224t
Autoformation, 228
Avantages sociaux, 161, 170-171
programme d'–, 172f
Avis, délai de l'–, 47f

B

Base, salaire de –, 160
Bénéfice(s)
des effets en cascade, 231
participation aux –, 168
Besoin(s)
analyse des – en matière de compétences, 226
de formation, 222
diagnostics sur les – en matière de compétences, 226
en effectifs, **88**
détermination des –, 89-90
en matière de compétences, 222-225
analyse des –, 223f, 224f
méthodes de détermination des –, 224t
en ressources humaines, prévision des –, 90
réduction des écarts entre les – et les disponibilités, 92f-94
Biais dans l'évaluation, 202
Bilan de compétences, 224
Briseurs de grève, **69**
dispositions anti- –, 69
Bureaux publics, 105

C

Cadre(s), **25**
agences de recrutement de –, 105
Campagne de syndicalisation, 62-64
Candidats
attraction de –, 85-110
évaluation des –, 130
grille d'évaluation des –, 130
indicateurs liés à l'attraction des –, 337-340
indicateurs liés à l'intégration des –, 337-340
indicateurs liés au choix des –, 337-340
recrutement des –, 102-109, 110f
sélection de –, 143f
Candidatures
logiciel de suivi des –, 124
spontanées, 106
tri des –, 122-124
Capacité
à prédire la performance, 119
d'écoute, 101
Capital-compétence, **215**, 219-221
Carrefours jeunesse-emploi, 105
Carrières, gestion des –, 15
Cascade, bénéfice des effets en –, 231
CDLP (*Charte des droits et libertés de la personne*), 29, 31, 36, 38, 292
motifs de discrimination en vertu de l'article 10 de la –, 36t-37t
motifs de discrimination reconnus par la –, 36
CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse), 30, 31
Centrale(s)
des syndicats démocratiques (CSD), 66t
des syndicats du Québec (CSQ), 66t
syndicales au Québec, 66t
Chaîne de valeur organisationnelle, 353-355
Changements
au sein des organisations, 365-368
dans la nature du travail, 368-371
Charte
de la langue française, 29t
des droits et libertés de la personne (CDLP), 29, 31, 36, 38, 292
motifs de discrimination en vertu de l'article 10 de la –, 36t-37t
motifs de discrimination reconnus par la –, 36
Choc syndical, 72-77
Clarification
des responsabilités, 261-262
des tâches, 261-262
Classes salariales, 163-164
Clause
de convention collective et pratiques de GRH, 75
sur la dotation en milieu syndiqué, 74
Client, 9-10
Climat
de concorde, entretien d'un –, 265-266
organisationnel favorable à la mobilisation, **313**, 314
CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail), 10, 30, 31, 255, 277
Coach, 186, 203, 204, 320
Coaching, 10, 228t, 334
Code
canadien du travail (harcèlement et violence), 292
civil du Québec, 29, 32, 42, 43, 44, 45, 46
criminel, 71
du travail, 29t, 31, 58, 60, 62, 71, 72t, 76
Cohérence interne entre les emplois, 153
Collaboration entre employés, points à traiter pour la –, 265
Comité
d'évaluation des emplois, 153, 155, 156, 157, 158
d'organisation du travail, 57, 73
de négociation, 65f, 66
de règlements de griefs, 65f, 73
de santé-sécurité, 57, 73, 279t, 281
de sélection, 119, 120t, 126, 130
local, 292
sectoriel, 27, 218
Commérage, 260
Commission
de l'équité salariale, 157
des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), 30, 31
des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), 10, 30, 31, 255, 277
site web de la –, 158
des relations du travail, 250, 350
Commission, rémunération à la –, 165, 167
Communication
adéquate de l'information, 249
altérée, 256
interne, 15
Compétence(s), 217-**218**, 218-222
à développer, détermination des –, 222-226
activité de développement des –, **215**
analyse des besoins en matière de –, 223f, 224f, 226
avantages comparés des activités de développement des –, 230t
besoin en matière de –, 222-225
bilan de –, 224
catégories de –, 97t
cycle de vie d'une –, 219
de l'employé, évaluation des –, 224t
de qualité, 221-222
définition des –, 98
délai d'une –, **221**

développement des –, 15, 213-236, 236f, 323
diagnostics sur les besoins en matière de –, 226
gestion des – et formation, 75t
inadéquation des –, 376-377
indicateurs
d'efficacité liés au développement des –, 344t
d'efficience liés au développement des –, 344t
de –, **102**
liés au développement des –, 344
masse critique d'une –, **222**
méthodes de détermination des besoins en matière de –, 224t
niveau de –, 98
objectifs visés en matière de développement des –, 215-216f
pertinence d'une –, **221**
pièges de l'élaboration du profil de –, 100
plan de développement des –, 204, 226
processus de développement des –, 216-217f
profil de –, **97**, 155, 177-178, 179-181, 224
progression salariale selon les –, 164
qui constituent des critères de sélection, 101f
recherchées, définition des –, 97-99
responsabilités en matière de développement des –, 216-218
rôles en matière de développement des –, 216-218
veille –, **234**
Compétitivité externe des salaires, 153
Complexité de la fonction RH, évolution de la –, 14f
Comportement(s), **347**
associés à la mobilisation, types de –, 310f
attitudes et –, 348f
de mobilisation individuelle, 313
des employés, 347-352
gagnants, 187t
liés à une faible conscience professionnelle, 311
Composantes du travail (ITEM), 277, 289
Conciliation, **71**
Concorde, entretien d'un climat de –, 265-266
Conditions
de travail, amélioration des –, 58
de validité d'une convention, 72t
Conditionnement physique, programme de –, 287
Confédération des syndicats nationaux (CSN), 66t
Confiance
rapports de – avec les employés, 315
rôle de la –, 314
Conflit(s), 243-267
bien géré, 246
conséquences des –, 246t
de rôles, 286
entre employés, résolution des –, 255-259
escalade du –, **256**
gestion des –, 75t, 267f
ignoré, 246
mal géré, 246
mécanismes de résolution des –, 258-259
planification des tâches pour prévenir les –, 261
système de gestion informelle des –, 255, 256
types de –, 245f
Congé, 91t
annuel, 41-42, 171
acquisition du droit au –, 41f
durée du –, 42t
avec ou sans solde, 295
d'études, 33
de maladie, 32, 161, 169f, 171
de maternité, 32, 36, 42, 171
de paternité, 42
de perfectionnement, 32, 218
délai- – raisonnable, 43, 47
férié, 73, 161, 171
parental, 32, 42, 161, 169f, 171
pour raisons familiales, 42
social, 169f, 171
Congédiement, **46**, 47f, 91t, 186, 247t, 250, 254
conditions du –, 47
déguisé, **44**
motifs de –, 48
Connaissance(s)
des produits, 101
des règlements, 101
essentielles, 17
tests de –, 132-133
Conscience professionnelle, comportements liés à une faible –, 311
Consentement à la vérification des antécédents, formulaire de –, 149
Consommation, indice des prix à la –, **161**
Consultants externes en RH, 10
Contexte
de travail, 201
stratégique, 188-189
syndiqué, gestion en –, 79f
Continuum de la GRH, 12f
Contrat
à durée déterminée, 43f
à durée indéterminée, 43f
de travail, **30**, 43, 139
gestion dans le respect du –, 42-45
respect du –, 310-311
psychologique, **226**
Convention collective, **66**, 72-77, 139
clauses de – et pratiques de GRH, 75
conditions de validité d'une –, 72t
Cotation des postes, 156t
Cotisation syndicale, **62**
Courtoisie, 101
Critères de sélection, **100**
choix des –, 100-102
compétences qui constituent des –, 101f
Crocodile, syndrome du –, 220f-221
Croissance, perspective de la –, 354
CSD (Centrale des syndicats démocratiques), 66t
CSN (Confédération des syndicats nationaux), 66t
CSQ (Centrale des syndicats du Québec), 66t
Culture de l'apprentissage, **235**
Curriculum vitae
grille d'analyse des –, 123
trompeur, 136

D

Décision finale, 139
Déclaration d'engagement de l'employeur, 303
Défis pour le gestionnaire, 361-380f
Délai
d'une compétence, **221**
de l'avis, 47f
Délégation, **192**
efficace, 192-193
syndicale, 64
Délocalisation, **366**
Démarche
pour mesurer le transfert, 346
pour mesurer les apprentissages, 346
Démission, **46**, 91t
Démobilisation, 260
Départ
à la retraite, 91t
des bons employés, 260
Dépersonnalisation, 278
Déqualification, 371
Déroulement
d'une rencontre de suivi, 197
des entrevues, 132

Description de poste, **94**-97, 154, 155, 177-178, 179-181
éléments d'une –, 96
pièges de la –, 98
Détresse psychologique, 287, 288
Développement
des compétences, 15, 213-236, 236f, 323
activité de –, **215**
avantages comparés des activités de –, 230t
indicateurs liés au –, 344t
objectifs visés par les activités de –, 215-216f
plan de –, 204, 226
processus de –, 216-217f
responsabilités en matière de –, 216-218
rôles en matière de –, 216-218
du leadership, 319-321
perspective du –, 354
Devoir
de diligence, 45
de discrétion, 45
de loyauté, 45
de prudence, 45
de réserve, 45
Diagnostics sur les besoins en matière de compétences, 226
Différend(s)
arbitrage de –, **71**
règlement du –, 71-72
Différentiel de salaire, **155**
Diligence, devoir de –, 45
Direction
droit de –, 44
droits de – du gestionnaire, 26-27
droits de la –, 26, 74
haute –, 8
Discipline, 243-267
gestion de la –, 246-255, 267f
Discrétion, devoir de –, 45
Discrimination, 31, **36**, 97
critères illégaux de –, 108
dans les tests, 134
directe, **38**, 338
en emploi, 37t
fondée sur le sexe, 157
indirecte, **38**
motifs de –
en vertu de l'article 10 de la CDLP, 36t-37t, 38
reconnus par la CDLP, 36
principe de non- –, 37
systémique, 157, 338
Disponibilités
en effectifs, 90
détermination des –, 90-92
prévision des –, 92
réduction des écarts entre besoins et –, 92f
en ressources humaines, prévision des –, 90f
réduction des écarts entre les besoins et les –, 92-94
Dispositif d'apprentissage, 228
Disposition anti-briseurs de grève, 69
Dissolution du lien d'emploi, types de –, 47f
Diversité
des relations contractuelles, 34-35
gestion d'une main-d'œuvre issue de la –, 375-376
gestion de la –, 34-39
Divertissement, aires de –, 171
Dotation, 15, 73, 74, 75t, 323
en milieu syndiqué, clauses sur la –, 74
en personnel, **87**
objectifs en matière de –, 88
Droit(s)
au congé annuel, acquisition du –, 41f
de direction, 26-27, 44
de gérance, 74
de la direction, 26, 74
de parole, 62, 63, 64
de refuser d'effectuer un travail, 278
de retrait préventif, 278-279
des rapports individuels de travail, 25
du travail, 49f
lois concernant le –, 31f
organismes spécialisés en –, 31f
tribunaux spécialisés en –, 31f
individuels, gestion et respect des –, 23-49
résiduaires de la direction, 74
Durée
de la semaine normale, 40t
du congé annuel, 42t
du travail, 40-41
Dynamique
de groupe conflictuelle, **259**
redressement d'une –, 259-266t
symptômes d'une –, 260
relationnelle, 286-287

E

Écarts
entre les besoins et les disponibilités, réduction des –, 92f-94
salariaux, 29t, 157
Échanges constructifs, 194
Échelle
d'évaluation, 131
de notation, formulaire d'évaluation par –, 210
salariale, **166**
Écoute, 194
capacité d'–, 101
Effectifs
besoins en –, **88**
détermination
des besoins en –, 89-90
des disponibilités en –, 90-92
disponibilités en –, 90
indicateurs
d'efficacité liés à la planification des –, 338t
d'efficience liés à la planification des –, 338t
planification
des –, **87**
qualitative des –, 88, 94-102
quantitative des –, 88, 89-94
prévision des disponibilités en –, 92
réduction des écarts entre besoins et disponibilités en –, 92f
Effet(s)
de contraste, 202
de dernière impression, 202
de halo, 202
de similitude, 202
de tendance centrale, 202
de tendance extrême, 202
en cascade, bénéfice des –, 231
salarial des syndicats, 59
Efficacité
de la formation, modèle d'évaluation de l'–, 345f
indicateurs d'–, 333, 352, 353f
liés à l'accueil, 339t
liés à l'intégration, 339t
liés à la planification des effectifs, 338t
liés à la sélection, 339t
liés au développement des compétences, 344t
liés au recrutement, 339t
Efficience, indicateurs d'–, 333, 352, 353f
liés à l'accueil, 339t
liés à l'intégration, 339t
liés à la planification des effectifs, 338t
liés à la sélection, 339t
liés au développement des compétences, 344t
liés au recrutement, 339t
Égalité
accès à l'–, 29t, 109, 338
droit à l'–, 36, 37
champ d'application du –, 37t
en emploi, 36
respect de l'–, 35
Élaboration

des indicateurs, responsabilités liées à l'–, 333-335
du profil de compétences, pièges de l'–, 100
Éloignement géographique, 160
Embauche, **120**, 139-140
Emploi(s)
cohérence interne entre les –, 153
évaluation des –, **153**, 154, 155-157
foires de l'–, 105-106
outils de GRH disponibles pour l'évaluation des –, 157
pièges à éviter au moment de l'évaluation des –, 158
rédaction de l'annonce d'–, 107-109
rupture du lien d'–, 46
salons de l'–, 105-106
tâches à remplir dans l'évaluation des –, 157
types de dissolution du lien d'–, 47f
Employé(s), 6-7
accueil du nouvel –, 140-142
attentes des –, 263-264
attitudes des –, 347-352
comportements des –, 347-352
difficile, **246**
gestion de l'–, 75t
engagement des –, 348-350
équité de traitement des –, 153f
évaluation
de la performance de l'–, 224t
des compétences de l'–, 224t
du potentiel de l'–, 224t
gestion de la performance des –, 183-205
intégrité
physique des –, 275-296
psychologique des –, 275-296
mobilisation des –, 153, 305-325
motivation des –, 153
parcours des – dans une organisation, 337f
performance des –, 205f
points à traiter pour la collaboration entre –, 265
premières journées du nouvel –, 141
préparation de l'arrivée du nouvel –, 141
problématique, caractéristiques d'un –, 247
rapports de confiance avec les –, 315
rémunération des –, 151-172
rencontre avec l'–, 252-253
résolution des conflits entre –, 255-259
satisfaction des –, 348-350
services aux –, 161
tâches à effectuer à l'arrivée d'un nouvel –, 142
Employeur
déclaration d'engagement de l'–, 303
-employés, relations –, 15
engagements de l'– en matière de harcèlement psychologique, 293
obligations de l'– en matière de harcèlement psychologique, 293, 294f
Enchaînement stratégique d'indicateurs, 355f
Engagement(s)
affectif, 348
de l'employeur en matière de harcèlement psychologique, 293
déclaration d'– de l'employeur, 303
des employés, 348-350
Enjeux
à gérer, 375-378
du processus de sélection, 119
Enquête(s)
de salaire, 160-162
données incluses dans une –, 162t
exemple de résultats d'–, 162
organismes fournissant des résultats d'–, 162
sur les accidents du travail, 289-290
Enseignement
établissement d'–, 106
programme d'– coopératif, 106
Entraînement, aires d'–, 171
Entreprise saine, 75t
Entretien
d'évaluation, **202**-203
d'un climat de concorde, 265-266
individuel d'évaluation de la performance, 224t
Entrevue(s)
conseils pour la préparation des –, 131
de groupe, 224t
de présélection, 124
grille d'–, 125
de sélection, 125-132
de vérification des antécédents professionnels, grille d'–, 138
déroulement des –, 132
guide d'–, 130
maîtrise de l'–, 133
préparation logistique des –, 131
questions à poser en –,126-129
structurée, 126
téléphoniques, 124
Environnement
contractuel du gestionnaire, 30-32
de travail, 284-285, **363**
juridique, 25-27
et gestion des rapports individuels de travail, 27-33
légal, 28
Épargne-retraite, 30t
régime enregistré d'–, 170
EPI (équipement de protection individuelle), 282-283
Épuisement professionnel, 87, **278**, 279t, 284, 285, 286, 287, 297f
émotionnel, 278
Équilibre entre travail et vie personnelle, 378
Équipe
de travail, mobilisation d'une –, 319-324
primes d'–, 168
Équipement de protection individuelle (EPI), 282-283
Équité, **153**
collective, **154**
respect de l'–, 167-169
responsabilités en matière d'–, 165
rôles en matière d'–, 165
de traitement des employés, 153f
externe, **154**, 158
instruments de GRH aidant au respect de l'–, 164
respect de l'–, 158-164
responsabilités en matière d'–, 159
rôles en matière d'–, 159
tâches relatives au respect de l'–, 159
individuelle, **154**
respect de l'–, 164-167
responsabilités en matière d'–, 165
rôles en matière d'–, 165
interne, **154**
respect de l'–, 154-158
responsabilités du gestionnaire en matière d'–, 154-155
rôles du gestionnaire en matière d'–, 154-155
Ergonomie, **281**
Erreurs à éviter, 17
Escalade du conflit, **256**
Escalier, modèle de l'–, 11f, 347f
Établissement d'enseignement, 106
Évaluation
biais dans l'–, 202
conseils pour bien sélectionner les sources d'–, 201
de l'efficacité de la formation, modèle d'–, 345f
de la performance, 198-203, 224t
des candidats, 130
grille d'–, 130
des compétences de l'employé, 224t

des emplois, **153**, 154, 155-157
outils de GRH disponibles pour l' –, 157
pièges à éviter au moment de l'–, 158
tâches à remplir dans l'–, 157
des politiques de gestion, grille d'–, 252
des pratiques de gestion, grille d'–, 252
diversification des sources d'–, 200-201
du potentiel de l'employé, 224t
du rendement, 15
échelle d'–, 131
entretien d'–, **202**-203
formulaire d'– par échelle de notation, 210
par objectif, formulaire d'–, 211
sources d'–, 200f
Examen
des circonstances de la faute, 251
médical, 139
Exécution de la prestation de travail, 44, 45
Exigences professionnelles justifiées, 97
Expérience, facteur –, 156t
Expertise, siège de l'–, 228
Expression, liberté d'–, 63

F

Facteur
expérience, 156t
scolarité, 156t
Faute
examen des circonstances de la –, 251
proportionnalité de la sanction par rapport à la –, 250
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), 66t
Fixation de la rémunération, étapes de la –, 159
Foire de l'emploi, 105-106
Fonction RH, **5**
configurations de la –, 13-14
évolution de la –, 5-6, 14f
modèles de la –, 10-15
objectifs de la –, 10-15
Formateur, **229**
choix du –, 230
Formation
besoin de –, 222
gestion des compétences et –, 75t
information et –, 281-282
modèle d'évaluation de l'efficacité de la –, 345f
questions pour évaluer les réactions des participants à une –, 345
programme de –, 14, 16, 40, 279t
Formulaire
d'évaluation
par échelle de notation, 210
par objectif, 211
de consentement à la vérification des antécédents, 149
de rapport d'incident disciplinaire, 273
Formulation des questions, pièges à éviter dans la –, 130
Formule Rand, 62
FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), 66t

G

Gains de productivité, partage des –, 168
Garderie, 171
Gestion
à l'aide d'indicateurs RH, 331-356
d'une main-d'œuvre issue de la diversité, 375-376
dans le respect
des normes, 39-45
du contrat de travail, 42-45
de la discipline, 246-255, 267f
de la diversité, 34-39
de la performance, 75t, 183-205, 323
indicateurs liés à la –, 342-343t
objectifs en matière de –, 185-187
processus de –, **187**-204
responsabilités relatives à la –, 186-187
rôles relatifs à la –, 186-187
de la rémunération
indicateurs liés à la –, 340-342t
objectifs en matière de –, 153-154
des carrières, 15
des compétences et formation, 75t
des conflits, 75t, 267f
des employés difficiles, 75t
des rapports individuels de travail, 33-48
environnement juridique et –, 27-33
des RH
à l'aide d'indicateurs, 333-335
programme de –, 73
des situations, 289-290
des talents, 15
du temps de travail, 40-42
en contexte syndiqué, 79f
en milieu syndiqué, 55-79
et respect des droits individuels, 23-49
grille d'évaluation
des politiques de –, 252
des pratiques de –, 252
informelle des conflits, système de –, 255, 256
Gestionnaire(s), 7-8
attitude du –, 251
droits de direction du –, 26-27
environnement
contractuel du –, 30-32
juridique du –, 25-27
légal du –, 28
et politiques de l'entreprise, 32
et ressources humaines, 17f
nouveaux défis pour le –, 361-380
objectifs du –, 57
obligations du –, 43-44
responsabilités du –, 17, 25-27, 119-121
en matière d'équité interne, 154-155
rôles du –, 17, 25-27, 119-121
en matière d'équité interne, 154-155
Gouvernement, 10
Gradation des sanctions, **249**-250
Gratifications annuelles
selon la performance, 165
selon le rendement individuel, 165
Grève, **69**-71
briseurs de –, **69**
dispositions anti-briseurs de –, 69
du zèle, 69
perlée, 69
GRH
disponibles, outils de –, 17
clauses de convention collective et pratiques de –, 75
continuum de la –, 12f
instruments de – aidant au respect de l'équité externe, 164
outils de – disponibles pour l'évaluation des emplois, 157
pratiques de –, 73-75
et clauses de convention collective, 75t
acteurs de la –, 3-17
rôles
de la –, 3-17
des acteurs de la –, 6-8
modèles de la –, 12-13
Grief(s), **76**, 75-77, 255
arbitrage de –, **76**
arbitre de –, 31
causes de –, 76t
indicateurs liés aux –, 350t
Grille
d'analyse des CV, 123

d'entrevue
de présélection, 125
de vérification des antécédents professionnels, 138
d'évaluation
des candidats, 130
des politiques de gestion, 252
des pratiques de gestion, 252
Groupes de pression, 10
Guide d'entrevue, 130

H

Habitudes de vie, 287-288
Harcèlement psychologique, **277**, 292-293
au travail, 291-295
engagements de l'employeur en matière de –, 293
obligations de l'employeur en matière de –, 293, 294f
Heures
à payer au salarié, 41
chômées payées, 161, 171
supplémentaires, 40, 41, 160
Horaire(s)
atypique, 160
répartition des –, 262

I

Impuissance, sentiment d'–, 58
Incident disciplinaire, formulaire de rapport d'–, 273
Incitatifs, régimes d'–, 161
Indemnité, 42t
Indicateurs, 333, 356f
d'efficacité, 333, 352, 353f
liés à l'accueil, 339t
liés à l'intégration, 339t
liés à la planification des effectifs, 338t
liés à la sélection, 339t
liés au développement des compétences, 344t
liés au recrutement, 339t
d'efficience, 352, 353f
liés à l'accueil, 339t
liés à l'intégration, 339t
liés à la planification des effectifs, 338t
liés à la sélection, 339t
liés au développement des compétences, 344t
liés au recrutement, 339t
de compétences, **102**
de performance, analyse des –, 224t
enchaînement stratégique d'–, 355f
gestion à l'aide d'–, 331-356
liés à l'absentéisme, 351t
liés à l'attraction des candidats, 337-340
liés à l'intégration des candidats, 337-340
liés à la gestion de la performance, 342-343t
liés à la gestion de la rémunération, 340-342t
liés au choix des candidats, 337-340
liés au développement des compétences, 344
liés au roulement, 352t
liés aux griefs, 350t
positionnement des –, 353-355
responsabilités
liées à l'élaboration des –, 333-335
liées à l'usage des –, 333-335
utilisation des –, 335-337
optimale des –, 335f, 336f
Indice des prix à la consommation, **161**
Influenceur(s), **6**
rôles des –, 9-10
Information
et formation, 281-282
communication adéquate de l'–, 249
Injustice, sentiment d'–, 58
Insatisfaction au travail, 348
Insécurité, sentiment d'–, 58
Instruments de GRH aidant au respect de l'équité externe, 164
Intégration
des candidats, indicateurs liés à l'–, 337-340
indicateurs
d'efficacité liés à l'–, 339t
d'efficience liés à l'–, 339t
Intégrité
physique des employés, 275-296
psychologique des employés, 275-296
Intéressement, régimes d'–, 161
Internet, 33, 103, 106, 107
Interprétation des résultats, règles d'–, 349
Intervention
cadre de l'–, 249-251
du gestionnaire, situations nécessitant l'–, 256-257
étapes de l'–, 251f
plan d'–, 251-254, 257-258
règles d'–, 249f
Intimidation, 63
Intrapreneur, **368**
ITEM (composantes du travail), 277, 289

J

Jeux de rôle, **129**
Jour férié chômé, 42
Jurisprudence, **30**
Justice
distributive, **317**
interactionnelle, **318**
procédurale, **318**
rôle de la –, 316-318

K

Kaplan et Norton, perspectives d'analyse de –, 354t

L

LATMP (*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*), 29, 30t, 31, 277
Leader
caractéristiques des types de –, 320t
démobilisateur, 320t, 321t
mobilisateur, 320t, 321t
motivateur, 320t, 321t
politique salariale de –, 162
Leadership
développement du –, 319-321
style de –, 263-264, 321t
Lésion professionnelle, **277**
Liberté
d'association, 63
d'expression, 63
Licenciement, **46**, 48, 91t
conditions du –, 47
Lien d'emploi
rupture du –, 46
types de dissolution du –, 47f
Lieu(x) de travail
flexibilité au chapitre du –, 377
salubrité des –, 281
sécurité des –, 281
Liste de pointage, 233
LNT (*Loi sur les normes du travail*), 29t, 31, 39-40, 41, 42, 43, 47, 48, 160, 248, 277, 291, 292, 293
Lock-out, **69**-71
Logiciel de suivi des candidatures, 124
Loi(s)
concernant le droit du travail, 31f
d'ordre public, **31**
du travail, 29t-30t
fédérales, 27-28
provinciales, 27-28
Loi

sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, 29t
sur l'équité salariale, 29t, 31, 154, 156, 157-158
sur la fête nationale, 29t, 31, 42
sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, 30t, 136
sur la santé et la sécurité du travail (LSST), 29, 30t, 31, 277, 281
sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP), 29, 30t, 31, 277
sur les normes du travail (LNT), 29t, 31, 39-40, 41, 42, 43, 47, 48, 160, 248, 277, 291, 292, 293
sur les régimes volontaires d'épargne-retraite, 30t
Loisirs, programme de –, 287
Loyauté, devoir de –, 45
LSST (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*), 29, 30t, 31, 277, 281

M

Machines, prévision de l'augmentation des tâches réalisées par les –, 369f
Main-d'œuvre
issue de la diversité, gestion d'une –, 375-376
mouvements de –, 91t
transformations dans la composition de la –, 371-375
Maintien de la performance, plan de –, 203
Maîtrise de l'entrevue, 133
Maladie
absences pour cause de –, 42
professionnelle, **277**
Manquement aux normes, conséquences possibles d'un –, 247t
Marchés de référence, choix des –, 159-160
Masse
critique d'une compétence, **222**
salariale, **163**
Matrice diriger-questionner, 195f
Mécanisme
de la reconduction tacite, 43f
de résolution des conflits, 258-259
Média social, 103-104
Médiation, **258**
Mérite
augmentation de salaire annuelle selon le –, 165
progression salariale selon le –, 164
Mesure
administrative, **249**
disciplinaire, **249**
Méthodes
d'apprentissage, 228, 230
de détermination des besoins en matière de compétences, 224t
de recrutement, 102
utilisées pour une analyse de poste, 96t
Micromanagement, 263
Milieu(x)
d'apprentissage, choix des –, 230
de travail
diversité des –, 35-39
transformations des –, 365-375
syndiqué, gestion en –, 55-79
Mise
à pied, 47, 91t, 384
en situation, **128**
Mission organisationnelle, 8
transmission de la –, 321-322
Mobilisation, **309**, 325f
climat organisationnel favorable à la –, **313**, 314
d'une équipe de travail, 319-324
des employés, 153, 305-325
du personnel, 309
individuelle, comportements de –, 313
leviers de la –, 319f
objectifs en matière de –, 307
organisation du travail favorable à la –, 323-324
responsabilités en matière de –, 308-309
rôles en matière de –, 308-309
types de comportements associés à la –, 310f
Modèle
d'affaires, **367**
d'évaluation de l'efficacité de la formation, 345f
de l'escalier, 11f, 347f
de la fonction RH, 10-15
de la GRH, 12-13
de relations de travail, 77-78
innovant, 12
traditionnel, 12
Mondialisation, **366**
Motivation
des employés, 153
individuelle, **311**-312
Moyens de pression, 68-69
Mutation, 36, 37t, 75t

N

Négociation
collective, 60, **66**-67
pouvoir de – individuel, 58, 60, 61, 140
Niveau de compétences, 98
Non-compétence, zone de –, 220, **221**
Normes
conséquences possibles d'un manquement aux –, 247t
de groupe, discussions quant aux –, 264-265
du travail, lien web des –, 42
gestion dans le respect des –, 39-45
minimales de travail, respect des –, 39-42
Notation, formulaire d'évaluation par échelle de –, 210

O

Objectif(s)
administratif, 188
de l'organisation, 8
de la fonction RH, 10-15
du gestionnaire, 57
du plan d'action, 253
en matière de développement des compétences, 215-216
en matière de dotation, 88
en matière de gestion
de la performance, 185-187
de la rémunération, 153-154
en matière de mobilisation, 307
en matière de sélection, 119
formulaire d'évaluation par –, 211
motivationnel, 188
stratégique, 188
visés par les activités de développement des compétences, 216f
Obligations
de l'employeur en matière de harcèlement psychologique, 293, 294f
du gestionnaire, 43-44
Observation directe, 224t
Option d'achat d'actions, 169
Organisation(s)
changements au sein des –, 365-368
du travail, 15, 75t, 285-286
favorable à la mobilisation, 323-324
PIF en matière d'–, 324t
techniques d'–, 281
mission d'une –, 8
objectifs de l'–, 8
parcours des employés dans une –, 337f
valeurs d'une –, 8
vision d'une –, 8
Organisme
à caractère charitable, 38

à caractère éducatif, 38
à caractère philanthropique, 38
à caractère politique, 38
à caractère religieux, 38
sans but lucratif, 38
fournissant des résultats d'enquêtes, 162
spécialisé en droit du travail, 31f
Outil(s)
caractéristiques d'un bon –, 198t
de GRH disponibles, 17, 157
de planification, 87
de recrutement, 87
de RH
nécessaires à la planification, 121
nécessaires au recrutement, 121
efficaces, 198-199

P

PAE (programmes d'aide aux employés), 169f, 171, 280, 290
services offerts par les –, 290
Parcours des employés dans une organisation, 337f
Partage des gains de productivité, 168
Participation aux bénéfices, 168
Pause, 32, 40
-café, 41
-repas, 41
Pensée magique, 234
Pénurie
de compétences, 377
de la main-d'œuvre, 34, 94, 140, 363
et immigration, 374
Perfectionnisme, syndrome du –, 192
Performance
analyse des indicateurs de –, 224t
attentes de –, **190**
au travail, **185**
autoévaluation de la –, 224t
capacité à prédire la –, 119
de l'employé, évaluation de la –, 224t
définition des attentes de –, 190-191
des employés, 205f
gestion de la –, 183-205
documentation de la –, 199
entretien individuel d'évaluation de la –, 224t
évaluation de la –, 198-203
gestion de la –, 75t, 323
gratifications annuelles selon la –, 165
indicateurs liés à la gestion de la –, 342-343t
objectifs en matière de gestion de la –, 185-187
organisationnelle, contribution à la –, 10-12
plan
d'amélioration de la –, 203
de maintien de la –, 203
primes annuelles selon la –, 165
processus de gestion de la –, **187**-204
programme d'appréciation de la –, 9
responsabilités relatives à la gestion de la –, 186-187
RH, dimensions de la –, 352, 353f
rôles relatifs à la gestion de la –, 186-187
soutien de la –, 192-197
tests de –, 133-134
Personnalité, tests de –, 134
Perspective(s)
clientèle, 354
d'analyse de Kaplan et Norton, 354t
de la croissance, 354
des processus internes d'affaires, 354
du développement, 354
financière, 354
Perte de l'accomplissement personnel, 278
Pertinence d'une compétence, **221**
Pièges
à éviter, 17
au moment de l'évaluation des emplois, 158
dans la formulation des questions, 130
de l'analyse de poste, 98
de l'élaboration du profil de compétences, 100
de la description de poste, 98
de la planification quantitative des ressources humaines, 94
PIF en matière d'organisation du travail, 324t
Piquetage, **70**, 71-72
Placement
agence de –, 105
permanent, agence de –, 105
temporaire, agence de –, 105
Plainte
pour congédiement, 25
pour harcèlement, 256, 260
Plan
d'action, 203-204, 253-254
objectifs du –, 253
d'amélioration de la performance, 203
d'intervention, 251-254, 257-258
de développement des compétences, 226
de maintien de la performance, 203
individuel de développement des compétences, 204
Planification
des effectifs, **87**
indicateurs d'efficacité liés à la –, 338t
indicateurs d'efficience liés à la –, 338t
des tâches pour prévenir les conflits, 261
outils
de –, 87
de RH nécessaires à la –, 121
qualitative des effectifs, 88, 94-102
quantitative
des effectifs, 88, 89-94
des ressources humaines, pièges de la –, 94
Pointage, liste de –, 233
Politique(s)
de gestion, grille d'évaluation des –, 252
de l'entreprise, gestionnaire et –, 32
décisionnelles, établissement de –, 262-263
mobilisatrices, 308
RH, **8**
salariale
à la remorque du marché, 163
de leader, 162
de suiveur, 163
Polyvalence, **218**
Positionnement
des indicateurs, 353-355
salarial, 162-163
Poste(s)
affichage de –, 74, 75, 103, 104, 106
analyse de –, 94-97, 154
contenu de l'analyse de –, 95
cotation des –, 156t
description de –, 94-97, 154, 155, 177-178, 179-181
éléments d'une description de –, 96
méthodes utilisées pour une analyse de –, 96t
pièges
de l'analyse de –, 98
de la description de –, 98
rotation de –, 228t
Potentiel, **216**
de l'employé, évaluation du –, 224t
Pouvoir
d'agir, 314, **318**, 319f
rôle du –, 318-319
de négociation individuel, 58, 60, 61, 140
Pratique(s)

RH, **8**, 15
d'apprentissage, 230
de gestion, grille d'évaluation des –, 252
de GRH, 73-75
et clauses de convention collective, 75t
de ressources humaines, 322-323
interdites, 63, 64
mobilisatrices, 325f
Préavis, 43, 47, 48, 254
Précompte syndical obligatoire, 62
Préparation
d'une rencontre, 26
de l'arrivée du nouvel employé, 141
des entrevues, conseils pour la –, 131
logistique des entrevues, 131
Présélection, **120**
entrevue de –, 124
grille d'–, 125
processus de –, 121-124
Présence syndicale, taux de –, 57t
Presse écrite, 104-105
Pression
groupes de –, 10
moyens de –, 68-69
Prestation de travail, exécution de la –, 44, 45
Prévention, 280-288
programme de –, 278, 279t
Prévision
de l'augmentation des tâches réalisées par les machines, 369f
des besoins en ressources humaines, 90
des disponibilités
en effectifs, 92
en ressources humaines, 90f
Prime, **161**
annuelle
selon la performance, 165
selon le rendement individuel, 165
d'équipe, 168
individuelle, 165-167
Prix
de levée, **169**
indice des – à la consommation, **161**
préférentiel, **169**
Problème, documentation du –, 252
Procédure de sanctions, 254
Processus
de développement des compétences, 216-217f
de gestion de la performance, **187**-204
de présélection, 121-124
de sélection, 125
acteurs du –, 120t
enjeux du –, 119
questions à éviter durant le –, 121t-122t
de syndicalisation, 61-62
internes d'affaires, perspective des –, 354
Productivité
individuelle, rémunération à la pièce selon la –, 165
partage des gains de –, 168
Produits, connaissance des –, 101
Profil
contaminé, 100
de compétences, **97**, 155, 177-178, 179-181, 224
pièges de l'élaboration du –, 100
déficient, 100
Programme(s)
d'accès à l'égalité en emploi, 109
d'accueil, 142
d'aide aux employés (PAE), 169f, 171, 280, 290
services offerts par les –, 290
d'appréciation de la performance, 9
d'avantages sociaux, 172f
d'enseignement coopératif, 106
de conditionnement physique, 287
de formation, 14, 16, 40, 279t
de gestion des RH, 73
de loisirs, 287
de prévention, 278, 279t
de promotion de la santé et du bien-être, 287
de rémunération, 14, 165
de santé et sécurité, 279t
de service à la clientèle, 8
PASS (*Positive Attitude Safety System*), 282
Progression salariale
selon l'ancienneté, 164
selon le mérite, 164
selon les compétences, 164
Promotion, 37t, 73, 75t, 90f, 91t
Proportionnalité de la sanction, **250**
Protection individuelle, équipement de –, 282-283
Prudence, devoir de –, 45

Q

Qualification professionnelle, 106, 124, 156t
Qualité
attentes de –, 191
objectivement requise pour un emploi, 38
Questions
à éviter durant le processus de sélection, 121t-122t
à poser en entrevue, 126-129
complémentaires, 127-128
comportementales, **126**-127
pièges à éviter dans la formulation des –, 130
pour évaluer les réactions des participants à une formation, 345

R

Raisons
de santé, absences pour –, 42
familiales
absences pour –, 42
congés pour –, 42
Ralentissement de travail, 69
Rand, formule –, 62
Rapport(s)
collectifs de travail, 29t, 39
d'incident disciplinaire, formulaire de –, 273
de confiance avec les employés, 315
individuels de travail
droit des –, 25
environnement juridique et gestion des –, 27-33
gestion des –, 33-48
rupture des –, 46-48
Réactions des participants à une formation, questions pour évaluer les –, 345
Recommandations formulées par le personnel, 106
Récompense, 323
Reconduction tacite, mécanisme de la –, 43f
Reconnaissance, rôle de la –, 315-316
Recrutement, **87**
agences de –, 105
des candidats, 102-109, 110f
en ligne, 103
indicateurs
d'efficacité liés au –, 339t
d'efficience liés au –, 339t
méthodes de –, 102
outils
de –, 87
de RH nécessaires au –, 121
sites web de –, 103
sources de –, 102
Réduction des écarts entre les besoins et les disponibilités, 92f-94
REER (régime enregistré d'épargne-retraite), 170
Référence, choix des marchés de –, 159-160
Régime(s)

collectif de rémunération variable
à court terme, 168
à long terme, 168-169
d'assurance, 170
d'épargne-retraite, 30t
d'incitatifs, 161
d'intéressement, 161
de retraite, 58, 170
enregistré d'épargne-retraite (REER), 170
étatique(s), **170**-171
sites web des –, 170
Règlements, connaissance des –, 101
Règles
d'interprétation des résultats, 349
d'intervention, 249f
Relations
contractuelles, diversité des –, 34-35
de travail
approches en –, 77t
modèles de –, 77-78
employeur-employés, 15
Rémunération, 15, 75t, 172f
à la commission, 165, 167
à la pièce, 165, 167
des employés, 151-172
étapes de la fixation de la –, 159
globale, composantes de la –, 160, 161f
indicateurs liés à la gestion de la –, 340-342t
indirecte, 169f
objectifs en matière de gestion de la –, 153-154
programme de –, 14, 165
variable, 73
à court terme, régimes collectifs de –, 168
à long terme, régimes collectifs de –, 168-169
Rencontre
avec l'employé, 252-253
de suivi, déroulement d'une –, 197
préparation d'une –, 26
Rendement
évaluation du –, 15
individuel
gratifications annuelles selon le –, 165
primes annuelles selon le –, 165
Renvoi, 37t, 73
Réparation, suivi et –, 291
Répartition
des efforts, 234
des horaires, 262
des responsabilités, 234, 261
des ressources, 262, 263
des tâches, 260, 261, 262, 266t
Repos, aires de –, 171
Représentant syndical, 65
Réseautage, 105, 106
sites de –, 104
Réserve, devoir de –, 45
Résolution des conflits, 255-259
mécanismes de –, 258-259
Respect
de l'équité
collective, 167-169
externe, 158-164
individuelle, 164-167
interne, 154-158
des droits individuels, gestion et –, 23-49
des normes
minimales de travail, 39-42
gestion dans le –, 39-45
du contrat de travail, 310-311
gestion dans le –, 42-45
Responsabilités
clarification des –, 261-262
du gestionnaire, 17, 25-27, 119-121
en matière d'équité
interne, 154-155
collective, 165
externe, 159
individuelle, 165
en matière de développement des compétences, 216-218
en matière de mobilisation, 308-309
en matière de SST, 278-280
liées à l'élaboration des indicateurs, 333-335
liées à l'usage des indicateurs, 333-335
relatives à la gestion de la performance, 186-187
répartition des –, 234, 261
Ressources humaines (RH)
configurations de la fonction –, 13-14
consultants externes en –, 10
dimensions de la performance –, 352, 353f
évolution de la fonction –, 5-6, 14f
fonction –, **5**
gestion à l'aide d'indicateurs –, 331-356
gestion des – à l'aide d'indicateurs, 333-335
indicateurs –, 356f
outils de –
nécessaires à la planification, 121
nécessaires au recrutement, 121
pièges de la planification quantitative des –, 94
politique –, **8**
pratiques de –, 15, 322-323
prévision
des besoins en –, 90
des disponibilités en –, 90f
professionnels en –, 8-9
rôle
fonctionnel –, 14
opérationnel –, 13
stratégique –, 14
service des –, **9**
soutien du service des –, 17
Restructuration, 44, 265, **367**
Résultats
d'enquête
exemple de –, 162
organismes fournissant des –, 162
règles d'interprétation des –, 349
Retenues
et cotisations, 171
sur la paie, 171
Retour au travail, 71-72
Retrait préventif, droit de –, 278-279
Retraite, 373
anticipée, 373
départ à la –, 91t
épargne- –, 30t
préparation à la –, 290
régimes de –, 58, 170
stratégique, 260, 269
Rétroaction, **194**
corrective, 194-196
négative, 195-196
positive, **194**-196
Rétrogradation, 91t
RH, *voir* Ressources humaines
Risques
biologiques, 277
chimiques, 277
ergonomiques, 277
liés à la sécurité, 277
physiques, 277, 280-283
psychosociaux, 277, 284
Rôle(s)
ambiguïté de –, 286
conflit de –, 286
de la confiance, 314
de la GRH, 3-17
de la justice, 316-318
de la reconnaissance, 315-316
des acteurs de la GRH, 6-8
des influenceurs, 9-10
du gestionnaire, 17, 25-27, 119-121
en matière d'équité interne, 154-155
du pouvoir d'agir, 318-319
du soutien, 315-316
en matière d'équité
collective, 165
externe, 159
individuelle, 165

en matière de développement des compétences, 216-218
en matière de mobilisation, 308-309
en matière de SST, 278-280
fonctionnel RH, 14
opérationnel RH, 13
relatifs à la gestion de la performance, 186-187
stratégique RH, 14
Rotation de postes, 228t
Roulement
indicateurs liés au –, 352t
taux de –, 260
Rupture
conditions de la –, 47-48
des rapports individuels de travail, 46-48
du lien d'emploi, 46
types de –, 46-47

S

Salaire(s)
augmentation de –, 165-167
annuelle selon l'acquisition de compétences, 165
annuelle selon l'ancienneté, 165
annuelle selon le mérite, 165
compétitivité externe des –, 153
de base, 160
différentiel de –, **155**
données incluses dans une enquête de –, 162t
enquête de –, 160-162
minimum, 9, 10, 31, 40
Salarié, 58
obligations du –, 44-45
Salon de l'emploi, 105-106
Salubrité des lieux de travail, 281
Sanction(s), 48, 63, 249, 254-255
disciplinaire, 64, 76, 77
gradation des –, **249**-250
procédure de –, 254
progressives, 248
proportionnalité de la –, 249f, **250**
Santé
absences pour raisons de –, 42
et sécurité du travail (SST), 75t, 277, 297f
programme de –, 279t
responsabilités en matière de –, 278-280
rôles en matière de –, 278-280
programme de promotion de la –, 287
Satisfaction des employés, 348-350
Saupoudrage, 234
Savoir, siège du –, 228
Scolarité, facteur –, 156t
Sélection, **87**, **120**, 143f
acteurs du processus de –, 120t
choix des critères de –, 100-102
compétences qui constituent des critères de –, 101f
critères de –, **100**
enjeux du processus de –, 119
entrevue de –, 125-132
indicateurs
d'efficacité liés à la –, 339t
d'efficience liés à la –, 339t
objectifs en matière de –, 119
processus de –, 125
questions à éviter durant le processus de –, 121t-122t
tests de –, **132**-136
Semaine normale, durée de la –, 40t
Sentiment
d'impuissance, 58
d'injustice, 58
d'insécurité, 58
Service(s)
aux employés, 161
continu, 47f
des RH, **9**
soutien du –, 17
divers, 171
offerts par les PAE, 290
programme de – à la clientèle, 8
SGIC (système de gestion informelle des conflits), 255, 256
Siège
de l'expertise, 228
du savoir, 228
Simulation, 228
Site web, 103
d'organisation, 103
de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), 158
de recrutement, 103
de réseautage, 104
des régimes étatiques, 170
gouvernementaux, 103
Situations
gestion des –, 289-290
nécessitant l'intervention du gestionnaire, 256-257
Sollicitation syndicale, 62-63
Sources
d'évaluation, 200f
conseils pour bien sélectionner les –, 201
diversification des –, 200-201
de recrutement, 102
Soutien
de la performance, 192-197
du service des RH, 17
rôle du –, 315-316
SST, *voir* Santé et sécurité du travail
Stratégies
d'apprentissage, 231
choix des –, 227-231
offertes, 227-229
de redressement d'une dynamique conflictuelle, 266t
Stress au travail, **279**
Structure
salariale, 163-164f
type d'un syndicat local, 65f
Styles de leadership, 321t
Suiveur, politique salariale de –, 163
Suivi, 142
continu, 196-197
déroulement d'une rencontre de –, 197
des candidatures, logiciel de –, 124
et réparation, 291
Surcharge de travail, 286
Surqualification, 374
Suspension, 37t, 48, 247t
Symptômes d'une dynamique de groupe conflictuelle, 260
Syndicalisation, 58-64
campagne de –, 62-64
processus de –, 61-62
zone de –, 58, 59f-61
Syndicat(s), 9, **58**, 106
acteurs d'un –, 64-66
effet salarial des –, 59
local, structure type d'un –, 65f
Syndrome
du crocodile, 220f-221
du perfectionnisme, 192
Système de gestion informelle des conflits (SGIC), 255, 256

T

Tableau de bord, **337**
opérationnel RH, **337**
Tâches
à effectuer
à l'arrivée d'un nouvel employé, 142
nature des –, 285-286
à remplir
dans l'évaluation des emplois, 157
en cas d'arrêt de travail, 70
clarification des –, 261-262
planification des – pour prévenir les conflits, 261
préparatoires, 69
réalisées par les machines, prévision de l'augmentation des –, 369f
relatives au respect de l'équité externe, 159
répartition des –, 234, 261
Talents, gestion des –, 15

TAT (Tribunal administratif du travail), 31f, 61, 64
Taux
de présence syndicale, 57t
de roulement, 260
TDP (Tribunal des droits de la personne), 31
Techniques d'organisation du travail, 281
Télétravail, 6, 377
Temps
de travail, gestion du –, 40-42
et argent, 40
Tensions, zones de – à surveiller, 234-235
Tests
choix des –, 135-136
d'aptitudes physiques, 134-135
de connaissances, 132-133
de performance, 133-134
de personnalité, 134
de sélection, **132**-136
Tolérance, 249
antérieure, 249
Traitement, équité de – des employés, 153f
Transfert
des apprentissages, **231**, 232, 233
démarche pour mesurer le –, 346
Transmission
de la mission organisationnelle, 321-322
de la vision organisationnelle, 321-322
des valeurs organisationnelles, 321-322
Travail
accident du –, **277**, 289-290
amélioration des conditions de –, 58
approches en relations de –, 77t
arrêt de –, 68-72
changements dans la nature du –, 368-371
composantes du –, 289
contexte de –, 201
contrat de –, **30**, 139
diversité des milieux de –, 35-39
droit
de refuser d'effectuer un –, 278
des rapports individuels de –, 25
du –, 49f
durée du –, 40-41
enquêtes sur les accidents du –, 289-290
environnement
de –, 284-285, **363**
juridique et gestion des rapports individuels de –, 27-33
équilibre entre – et vie personnelle, 378
et apprentissage, 228t
exécution de la prestation de –, 44, 45
flexibilité au chapitre du lieu de –, 377
gestion
dans le respect du contrat de –, 42-45
des rapports individuels de –, 33-48
du temps de –, 40-42
harcèlement psychologique au –, 291-295
liens entre apprentissage et –, 228
lois
concernant le droit du –, 31f
du –, 29t-30t
mobilisation d'une équipe de –, 319-324
modèles de relations de –, 77-78
nouveau monde du –, 364-365
organisation du –, 15, 75t, 285-286
favorable à la mobilisation, 323-324
organismes spécialisés en droit du –, 31f
PIF en matière d'organisation du –, 324t
ralentissement de –, 69
respect
des normes minimales de –, 39-42
du contrat de –, 310-311
retour au –, 71-72
rupture des rapports individuels de –, 46-48
salubrité des lieux de –, 281
santé et sécurité au –, 75t
sécurité des lieux de –, 281
stress au –, **279**
surcharge de –, 286
tâches à remplir en cas d'arrêt de –, 70
techniques d'organisation du –, 281
transformations des milieux de –, 365-375
tribunaux spécialisés en droit du –, 31f
Travailleur(euse)
autonome, 60
distinction entre le – et le travailleur salarié, 35t
enceinte, 278
peu qualifié, 61
qui allaite, 278
salarié, distinction entre le – et le travailleur autonome, 35t
très qualifié, 60
vulnérable, 61
Tri des candidatures, 122-124
Tribunal
administratif du travail (TAT), 31f, 61, 64
des droits de la personne (TDP), 31
spécialisé en droit du travail, 31f
Tuteur, **229**
Tutorat, 228t
de proximité, 229

U

Unité d'accréditation, **62**

V

Valeur(s)
chaîne de – organisationnelle, 353-355
mobilisatrices, 308
organisationnelles, 8
transmission des –,321-322
Validité d'une convention, conditions de –, 72t
Ventes réalisées, rémunération à la commission selon les –, 165
Vérification des antécédents, 136-138
formulaire de consentement à la –, 149
grille d'entrevue de –, 138
Vie
habitudes de –, 287-288
personnelle, équilibre entre travail et –, 378
Violence
conjugale, absences pour cause de –, 42
sexuelle, absences pour cause de –, 42
Vision organisationnelle, 8
transmission de la –, 321-322

W

Web, site(s) –, 103
d'organisation, 103
de recrutement, 103
des régimes étatiques, 170
gouvernementaux, 103

Z

Zèle, grève du –, 69
Zone
de non-compétence, 220, **221**
de syndicalisation, 58, 59-61
de tensions à surveiller, 234-235

VOTRE CODE D'ACCÈS SE TROUVE À LA 1re PAGE.

Pearson ERPI

ISBN 978-2-7613-8851-1

IMPRIMÉ AU CANADA
PRINTED IN CANADA

9 782761 388511